

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DESARROLLO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ CASO: RECTIFRENO BOLAÑOS**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CLEMENCIA MARIBEL BOLAÑOS VIERA

DIRECTOR: ING. JAIME BENALCÁZAR ALMEIDA

QUITO, MAYO 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Jaime Benalcázar Almeida

INFORMANTES:

Ing. Eduardo Portero Vásquez

Mtr. Roberto Ordoñez Guerrero

DEDICATORIA

Este trabajo se los dedico a mis padres quienes han aportado con todas las herramientas para mi formación. Aún distantes siempre estuvieron conmigo para darme fuerzas y seguir adelante.

A mis dos motivos de vida. Mis hijas: Fátima y Celeste quienes a su corta edad me apoyaron y fueron la razón para cumplir con mis objetivos. Ahora me siento feliz de retribuirles todo lo que han hecho por mí.

A Paúl, mi esposo quien siempre confía en mí y estuvo a mi lado cuando más lo necesitaba, en los buenos y malos momentos.

A mi familia, quienes creen en mí y en lo que soy capaz de hacer y emprender.

Maribel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que formaron parte de este proceso, porque creyeron en mí y en lo que puedo dar. A mi director de tesis por su ayuda y comprensión. Dios, este es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación, gracias porque me has permitido cumplir con este propósito.

RESUMEN EJECUTIVO

El Sector Automotriz en el Ecuador representa una importante contribución a la economía del país tanto en aranceles y generación de fuentes de empleo por su influencia representativa en la industria. El sector, tiene su participación en tres componentes que son: las empresas ensambladoras, las firmas autopartistas y los distribuidores.

El incremento de las importaciones de repuestos automotrices, generada por la demanda actual de vehículos nuevos y la atención que se le debe dar al parque automotor existente durante los últimos años, ha representado un segmento importante generador de ingresos, que a su vez ha provocado el incremento de la competencia en esta área del sector, ocasionando que pocas empresas de décadas al sector, hayan podido consolidar su permanencia en el mercado sabiendo afrontar las amenazas que se les presentaba..

La empresa Rectifreno Bolaños se dedica a la venta, comercialización y distribución de repuestos automotrices, elementos importantes para el mantenimiento de los vehículos.

En la actualidad la empresa identifica un alto nivel de incertidumbre por la evolución del mercado. Con el incremento de la competencia se ve conveniente la implementación de una herramienta que constituya al ***Servicio al Cliente***, como un elemento diferenciador. Por lo que se propone la implementación de un Modelo de Medición de Servicio al Cliente para la empresa Rectifreno Bolaños, con la finalidad de analizar e interpretar la información obtenida tras la medición de la calidad del servicio que la empresa ofrece a

sus clientes. Actividad que al ser llevada a cabo, generaría un crecimiento sustancial del negocio el mismo que se vería reflejado en el aumento de su rentabilidad.

La implementación del Modelo de Medición de Servicio al cliente, está orientado a analizar el desarrollo que tiene la empresa a través de la aplicación del Modelo de Medición SERVPERF y actividades adicionales como: la creación de protocolos de servicio al cliente para la empresa Rectifreno Bolaños, la aplicación de una Auditoría de Servicio a través de la técnica de Seudo compra o Cliente fantasma y métricas adicionales todas estas utilizadas como medidas de control del modelo propuesto.

Para conseguir la correcta implementación de la situación propuesta, se ha realizado un Manual de procesos, en el que se detalla los pasos a seguir en caso de que se lleve a cabo su implementación.

El estudio adecuado de la posible implementación de la propuesta planteada, obtuvo como resultado que al aplicarlo en la empresa Rectifreno Bolaños puede generar una nueva situación de incremento de sus ventas, generando mayores ingresos para la empresa en tan solo tres años con una inversión relativamente pequeña, lo cual indica que la propuesta es viable.

EXECUTIVE SUMMARY

The Automotive Sector in Ecuador represents a significant contribution to the country's economy in both tariffs and generation of jobs for his influence in the industry representative. The industry has its share of three components: the automakers, auto parts firms and distributors.

The increase in imports of automotive parts, generated by the current demand for new vehicles and attention should be given to the existing fleet in recent years, has represented an important segment revenue generator, which in turn caused the increased competition in this sector area, causing decade's few companies in the industry, have been able to consolidate their presence on the market knowing addressing threats presented to them.

The Rectifreno Bolaños Company sells markets and distributes automotive parts, important elements for vehicle maintenance.

At present, the company identifies a high level of uncertainty about the market developments. With increased competition is advisable to implement a tool that constitutes Customer Service as a differentiator. As proposed the implementation of a Measurement Model for Customer Service Rectifreno Bolaños Company, in order to analyze and interpret information obtained after measuring the quality of service that the company offers to their customers. Activity to be carried out would generate substantial growth of the business it would be reflected in increased profitability.

Implementing the Measurement Model Customer Service, aims to analyze the development that the company through the implementation of the Measurement Model SERVPERF and additional activities such as creating customer service protocols for the company Rectifreno Bolaños the application of an Audit Service through the technique of Pseudo Customer purchase or additional metrics ghost and all these used as control measures proposed model.

To get the correct implementation of the proposed situation, there has been a manual process, which details the steps to follow if you hold your implementation.

The proper study of the possible implementation of the proposal presented, obtained as result in the company to apply Rectifreno Bolaños can generate a new situation of increasing sales, generating more revenue for the company in just three years with a relatively small investment , indicating that the proposal is viable.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. ASPECTOS GENERALES DEL PAÍS Y DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR

- 1.1 ENTORNO PAÍS,3
 - 1.1.1 Análisis Económico, 3
 - 1.1.2 Análisis Político, 12
 - 1.1.3 Análisis Social, 14
- 1.2 SECTOR INDUSTRIAL, 24
 - 1.2.1 Sector Automotriz, 24
 - 1.2.2 Estructura Arancelaria, 26
 - 1.2.3 Evolución Parque Automotor en el Ecuador, 27
 - 1.2.3.1 Producción Nacional de Vehículos, 27
 - 1.2.3.2 Producción, Exportación e Importación de Sector Automotriz, 29
 - 1.2.3.3 Composición de las Ventas, 30
 - 1.2.4 Ventas totales por Año, 31
 - 1.2.4.1 Ventas por provincia y segmento en Ecuador, 33
 - 1.2.4.2 Ventas por marca, 36
 - 1.2.4.3 Los Automotores más vendidos y la Evolución de los precios, 38
 - 1.2.5 Tamaño y distribución del parque automotor en Ecuador, 40
 - 1.2.6 Autopartes, 43
 - 1.2.6.1 Repuestos Automotrices, 43

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA,46

- 2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 46
 - 2.1.1 Nombre, Razón Social, 46
 - 2.1.1.1 Actividad Comercial, 47
 - 2.1.1.2 Historia, 47
 - 2.1.2 Base Filosófica, 50
 - 2.1.2.1 Misión, 50
 - 2.1.2.2 Visión, 51
 - 2.1.2.3 Valores Institucionales, 51
- 2.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA, 53
 - 2.2.1 Situación de la Empresa, 53
 - 2.2.1.1 Ventas, 53
 - 2.2.2 Fuerzas de Porter, 54
 - 2.2.3 Matriz FODA (SWOT), 61
 - 2.2.3.1 Matriz de evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE), 63
 - 2.2.4 Líneas de Productos, 67

- 2.2.5 Servicios, 73
- 2.2.6 Mercado, 75

3. MARCO CONCEPTUAL, 79

- 3.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE, 79
 - 3.1.1 Cliente Externo, 80
 - 3.1.2 Cliente Interno, 81
 - 3.1.3 Clientela Clave, 82
- 3.2 DEFINICIÓN DE SERVICIO, 82
 - 3.2.1 Diferencia entre Producto y Servicio, 85
 - 3.2.2 Servicio de Productos, 85
 - 3.2.3 El Servicio de los Servicios, 91
 - 3.2.4 Características de los Servicios, 95
 - 3.2.5 Ciclo de Vida de un Servicio, 98
 - 3.2.5.1 Otros modelos de Ciclo de vida del Servicio, 100
 - 3.2.6 Momentos de Verdad, 103
 - 3.2.7 Estrategias de Servicio, 104
 - 3.2.7.1 Estrategias de servicio y ciclo vital de los productos, 106
 - 3.2.7.2 Estrategias de Servicio y la Cadena de valor de los clientes, 108
 - 3.2.7.3 Estrategias de servicio para los servicios, 108
 - 3.2.8 Dimensiones de los Productos y Servicios, 112
- 3.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD, 113
 - 3.3.1 Calidad en la Atención al Cliente, 115
 - 3.3.2 Calidad del Servicio, 116
 - 3.3.2.1 El Servicio de Calidad al Cliente, 119
 - 3.3.2.2 Principios de Calidad, 120
 - 3.3.2.3 Normas de Calidad del Servicio, 123
- 3.4 DEFINICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, 127
 - 3.4.1 Objetivo de Servicio al Cliente, 128
 - 3.4.2 Nivel alcanzable del Servicio al Cliente, 128
 - 3.4.3 Elementos del Servicio al Cliente, 129
- 3.5 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE, 136
 - 3.5.1 Estructura Organizacional orientado a la Satisfacción de los Clientes, 137
 - 3.5.2 Como lograr la Clientes Satisfechos, 138
 - 3.5.3 Importancia de la Satisfacción al Cliente, 139
 - 3.5.4 Métodos para medir la Satisfacción de los Clientes, 141
- 3.6 MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, 142
 - 3.6.1 La Medición de la Calidad del Servicio al Cliente, 143
 - 3.6.2 Modelos de medición de Servicio al Cliente, 146
 - 3.6.2.1 “Escuela Nórdica”, 147
 - 3.6.2.2 “Modelo de la Escuela Americana”, 149
 - 3.6.2.3 “Modelo SERVPERF”, 154
 - 3.6.2.4 “Modelo SERVQUAL v/s Modelo SERVPERF”, 158
 - 3.6.2.5 Otros modelos de medición de Servicio a la Cliente, 159
 - 3.6.2.6 Modelos de MULTINIVEL, 162

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE ADAPTADO A LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS, 164

- 4.1 APLICACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO: RECTIFRENO BOLAÑOS, 165
 - 4.1.1 Identificación del problema, 165
 - 4.1.2 Selección del Modelo de Medición del Servicio 166
- 4.2 MANUAL DE PROCEOS DEL MODELO DE MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE SERVPERF ADAPTADO A LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS, 168
- 4.3 INSTRUMENTOS ADICIONALES Y COMPLEMENTARIOS A LA METODOLOGÍA SERVPERF, 185
 - 4.3.1 Seudo compra o cliente Fantasma, 185
 - 4.3.2 Protocolo de Atención, 188
 - 4.3.2.1 Protocolo de Atención para la empresa Rectifreno Bolaños, 189
 - 4.3.3 Otras Métricas, 191
 - 4.3.3.1 Nivel de servicio al Cliente, 191
 - 4.3.3.2 Clientes nuevos por año, 192
 - 4.3.3.3 Valor de un Cliente, 192
 - 4.3.3.4 Nivel de satisfacción V/s ventas, 193

5. ESTUDIO FINANCIERO, 195

- 5.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO, 195
- 5.2 FIJACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE (SERVPERF) A LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS, 195
 - 5.2.1 Actividades del Plan de implementación de la propuesta, 196
 - 5.2.1.1 Actividad: Plan de asesoramiento a la empresa Rectifreno Bolaños, 199
 - 5.2.1.2 Actividad: Plan del planteamiento de resultados y medidas de Solución, 200
 - 5.2.1.3 Actividad: Plan de valoración e implementación del modelo Propuesto SERVPERF en función de las características de la Empresa en estudio RB, 200
 - 5.2.1.4 Actividad: Plan de capacitación y valoración de resultados, 201
 - 5.2.1.5 Actividad: Plan de Auditoría del Servicio mediante la técnica Mystery Shopper como monitoreo del servicio, 203
 - 5.2.1.6 Actividad: Plan de Comunicación al Cliente, 205
- 5.3 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO, 207
 - 5.3.1 Ingresos, 208
 - 5.3.1.1 Ventas, 208
 - 5.3.1.2 Proyección de Crecimiento en Ventas, 212
 - 5.3.2 Egresos, 215
 - 5.3.3 Previsión de Fondos de la Propuesta, 217
 - 5.3.3.1 Elaboración de la Previsión de Fondos (Ingresos y Egresos Anuales) de la propuesta, 218
 - 5.3.4 Evaluación Financiera (Cálculos del TIR Y VAN), 220

5.3.4.1 Tasa Interna de Retorno (TIR) , 220

5.3.4.2 Valor Actual Neto (VAN), 223

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 226

6.1 CONCLUSIONES, 226

6.2 RECOMENDACIONES, 229

BIBLIOGRAFIA, 231

ANEXOS, 234

Anexo 1, 234

Anexo 2, 237

Anexo 3, 239

Anexo 4, 241

Anexo 5, 244

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: CAPÍTULO ARANCELARIO 87,	26
Cuadro 2: PRODUCCIÓN NACIONAL ANUAL DE VEHÍCULOS,	27
Cuadro 3: Resumen de la Industria Automotriz Nacional,	29
Cuadro 4: Composición de las ventas de la Industria Automotriz Nacional,	30
Cuadro No. 5: Ventas Totales por Año de la Industria,	31
Cuadro No. 6: Ventas por Provincia,	33
Cuadro No. 7: Ventas por Segmento,	35
Cuadro No. 8: Análisis de la Participación de las ventas por marca de vehículos desde el 2008 al 2010,	37
Cuadro No. 9 Los Automotores más Vendidos y la Evolución de los precios,	38
Cuadro No. 10 Tamaño y distribución del Parque automotor en Ecuador,	40
Cuadro No. 11 Parque Automotor en Marcas al 2010,	40
Cuadro No. 12 Parque Automotor por segmento y provincia,	42
Cuadro No. 13: Importaciones Anuales de Repuestos Automotrices,	43
Cuadro No. 14 Matriz FODA para la Empresa Rectifreno Bolaños,	62
Cuadro No. 15 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI),	63
Cuadro No. 16: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE),	65
Cuadro No. 17: Identificación del Mercado para la Empresa Rectifreno Bolaños,	76
Cuadro No. 18: Estrategias de Servicio y ciclo vital de los productos,	107
Cuadro No. 19: Clasificación de los Indicadores de la Calidad,	144
Cuadro No. 20: Las cinco dimensiones de la Calidad y su significado,	150
Cuadro No. 21: Elementos a valorar en la aplicación de las dimensiones para la medición de la satisfacción en la Empresa Rectifreno Bolaños,	172
Cuadro No. 22: Escala Likert para valores del 1 al 5,	176
Cuadro No.23: Presupuesto Consolidado de implementación del Modelo de Medición de Servicio al Cliente para la empresa Rectifreno Bolaños,	197
Cuadro No. 24: Presupuesto Detallado de implementación del Modelo de Medición de Servicio al Cliente para la empresa Rectifreno Bolaños,	198
Cuadro No. 25: Cronograma de actividades de la propuesta,	207
Cuadro No. 26 demanda actual de la empresa Rectifreno Bolaños,	209
Cuadro No. 27: Total de ventas históricas y su variación,	211
Cuadro No. 28: Desglose de Ventas,	212
Cuadro No. 29: Proyección de Ventas totales como efecto de la implementación de la propuesta del Modelo de Medición del Servicio al Cliente para la empresa Rectifreno Bolaños,	214
Cuadro No. 30: Proyección de Ingresos por nuevos Clientes,	214
Cuadro No. 31: Gastos operativos Proyectados,	216
Cuadro No. 32: Flujo de Previsión de Fondos,	219
Cuadro No. 33: Flujos Monetarios,	221
Cuadro No. 34: Tasas de Interés pasivas efectivas referenciales por plazo,	222
Cuadro No. 35: Riesgo País,	222
Cuadro No. 36: Tasa de Descuento,	223
Cuadro No. 37: Cálculo del VAN y TIR,	224
Cuadro No. 38: Cuestionario sobre la Preponderancia de las Dimensiones de la Calidad del Servicio,	240

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico No.1: Producción Nacional del Parque Automotor del Ecuador (Unidades),	28
Gráfico No.2: Composición de las Ventas del Parque automotor del Ecuador,	28
Gráfico No. 3 Venta de Vehículos en Unidades,	32
Gráfico No. 4 Participación por Provincia 2010,	34
Gráfico No. 5 Participación por Segmento,	35
Gráfico No. 6: Ventas por Marca2010,	38
Gráfico No. 7: Parque automotor – marcas,	41
Gráfico No. 8: Repuestos v/s. ventas de vehículos (unidades),	45
Gráfico No. 9: Las 5 Fuerzas de Porter para la Empresa “Rectifreno Bolaños”,	60
Gráfico No. 10: Nivel de despreocupación del Servicio en torno a los Productos,	86
Gráfico No. 11: Valor añadido de un producto en términos de servicio,	90
Gráfico No. 12: Dimensiones del Servicio de un Servicio,	95
Gráfico No. 14: Modelo del Ciclo de Vida de un Servicio según ITI,	101
Gráfico No. 14: Determinantes del valor entregado a los clientes,	104
Gráfico No. 15: Opciones estratégicas en los servicios,	111
Gráfico No. 16: Puntos de encuentro entre el cliente y el proveedor,	118
Gráfico No. 17: Trabajos a realizar para Satisfacer al Cliente,	125
Gráfico No. 18: Elementos del Servicio al Cliente,	131
Gráfico No. 19: Organigrama actual orientado a los clientes,	139
Gráfico No. 20: Modelo Nórdico,	148
Gráfico No. 21: Modelo SERVQUAL,	151
Gráfico No. 22: Modelo SERVPERF,	157
Gráfico No. 23: Modelo de los Tres Componentes,	160

INTRODUCCIÓN

Tras la evolución del Sector Automotriz en el Ecuador, la multiplicación de empresas que se dedican a la comercialización de autopartes ha sido representativa a nivel nacional. Siendo las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca los escenarios de mayor comercio, que a pesar de las nuevas políticas arancelarias impuestas por el actual gobierno, el estilo de consumo de los ecuatorianos en este sector sigue creciendo en estos últimos años. .

Las facilidades de financiamiento para obtener un vehículo nuevo, son estrategias que han venido adoptando los concesionarios con la única finalidad de monopolizar el mercado automotriz, por medio de las cláusulas de garantía que deben ser cumplidas al firmar los contratos de compra venta.

Sin embargo muchos de los usuarios de vehículos nuevos, esperan a que se cumpla el tiempo de la garantía para luego realizar el mantenimiento de su vehículo en su taller mecánico de confianza, lo que implica que el sector siga creciendo.

La empresa Rectifreno Bolaños fue constituida hace más de 35 años, desde entonces se especializa en la venta, comercialización y distribución de repuestos automotrices.

Desde el año 2007, aprovecha su espacio de trabajo, ofreciendo el servicio del Asistencia Técnica Especializada, siendo esto una ventaja competitiva para la empresa, intentando con esto lograr tener mayor prosperidad en el negocio.

Sin embargo, el crecimiento del mercado automotriz y el proceso de cambio económico que el Ecuador enfrenta figuran una apertura comercial que han redefinido las estrategias de la actividad comercial del sector, obteniendo un representativo incremento de barreras de entrada para los nuevos competidores, acciones que han educado el comportamiento de los consumidores.

Por lo que la empresa Rectifreno Bolaños ve necesario valorar exhaustivamente cómo se está proporcionando los servicios y productos que ofrece, saber si se tiene una clientela satisfecha o si ha logrado conocer cuáles son las inquietudes de sus clientes. Cuestionamientos que se encuentran presentes en la empresa y que pretenden utilizar al Servicio al Cliente como el principal medio de diferenciación ante la competencia. Motivo por el cual ha llevado a que la empresa Rectifreno Bolaños identifique cuál es la calidad de servicio que ofrece a sus clientes. Decisión que es necesaria de analizar, por cuanto el gerente propietario de la empresa, a su vez asocia el servicio ofrecido con los ingresos económicos obtenidos, los mismos que para la empresa no son los esperados. Por lo tanto es importante realizar un análisis tanto del negocio como de la industria, que le lleva a plantear un Modelo de Medición de Servicio al Cliente que se adapte a las necesidades de la empresa y que le permitan conseguir el crecimiento adecuado del negocio y su permanencia en el mercado logrando la satisfacción que pueda proporcionar a sus clientes.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PAÍS Y DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR

1.1 ENTORNO PAÍS

1.1.1Análisis Económico

El entorno económico del Ecuador debe ser analizado como un conjunto, empleando magnitudes colectivas o globales, mediante un análisis económico de los últimos años que permitirá tener una idea del porqué del comportamiento de la economía del país y de cuál es el escenario que le espera los próximos años.

Posteriormente haciendo un análisis de las estimaciones y proyecciones de organismos nacionales (Banco Central del Ecuador BCE) e internacionales como (Fondo Monetario Internacional FMI) quienes han revisado el sistema económico del Ecuador, se podrá conocer más de cerca la realidad que se ha vivido y lo que actualmente se está viviendo.

Después de reorganizar el sistema económico del país, el actual gobierno ha intentado reformar el manejo institucional de la política económica.

Si bien se recuerda en el año de 1998 con la presidencia de Jamil Mahuad, el Ecuador cambió su moneda oficial al dólar y una economía dolarizada es muy vulnerable a una crisis financiera, lo que no sucede con aquellos países que conservan su moneda. En momentos de crisis lo que se suele hacer es depreciar su moneda lo cual encarece sus importaciones (se consume menos) y se tiene la potestad de abaratar sus exportaciones lo cual representa (vender y ganar más). Alternativa que no es viable para el Ecuador porque no tiene una Política Monetaria, y sus exportaciones se verían amenazadas por las exportaciones de los países vecinos, entonces solo le queda la Política Comercial para regular el desequilibrio del sector externo y manejar cuidadosamente sus acuerdos comerciales.

La no participación del Ecuador en el TLC, es una de las decisiones más criticadas, sin embargo tienen sustento crítico por parte del presidente Ec. Rafael Correa quien afirma: “El libre comercio puede destruir fronteras” y quien indica a la nación que: “Es apropiado buscar un acuerdo comercial para el desarrollo”.

Proyecto que si se lo llevaba a cabo, hubiese representado una posible destrucción de lazos comerciales con los países vecinos ya que no todos se encuentran en las mismas condiciones para establecer acuerdos comerciales, por lo tanto, las naciones que estaban en una frontera económica, probablemente crecieron en el plano de competitividad, mientras que las otras no, ya que se carecía de esa ventaja competitiva.

Postura que respalda la visita de una delegación del gobierno ecuatoriano a la unión europea con la finalidad de buscar un acuerdo comercial para el desarrollo.

Dado el nivel de desarrollo del país lo que se busca es la apertura de los mercados así como también la protección de los agricultores, uno de los sectores más vulnerables de la economía, entre otros.

Sin embargo ha sido un tema que ha tenido muchas discrepancias pero lo que la mayoría de las personas no entiende es la forma cómo sobrevivir en un sistema económico en donde solo impera el capital.

Logrando una recuperación lenta de la economía y obteniendo no buenos resultados después de tener un país que se encaminaba hacia la debacle con una depresión mundial a causa de la mala administración de los gobiernos anteriores.

En el 2009 el país vivió un escenario en la que los recursos fiscales se desplomaron debido a la caída del petróleo, la evolución del crecimiento económico del Ecuador se frenó y a la vez se vio influenciada por la magnitud con la que se presenta el deterioro de la economía mundial. De esta forma se sintió la disminución de remesas y la demanda de bienes por parte de los países desarrollados, lo cual repercutió en las exportaciones del Ecuador.

En el 2010, tras vivir la incertidumbre de mejorar la economía del país, con las nuevas medidas dictaminadas por el gobierno, la economía tiene un ligero crecimiento, cuando el precio de barril de petróleo llega a los USD 70.72. Las exportaciones de los crudos de Oriente y Napo alcanzaron 444,6 millones de dólares en el octavo mes, no supera a los 523,8 millones de dólares del mismo lapso del año pasado.¹

Uno de varios argumentos que llevaron al gobierno del Ecuador a tomar la siguiente decisión:

El 26 de julio de 2010 se anunció por parte del gobierno la promulgación de las reformas a la Ley de Hidrocarburos que apunta a desposeer a los funcionarios de las compañías petroleras extranjeras, a menos de que ellos firmen los contratos de servicio, bajo las reformas impuestas por el estado ecuatoriano, advirtiéndoles que el incumplimiento de estas normas, las compañías petroleras tendrán que abandonar el país y el estado nacionalizará sus campos.²

Si bien la economía del Ecuador depende del comercio internacional, y de la evolución de la economía mundial, cuando hablamos de ingresos petroleros, estos han representado para el país la mayor fuente de ingresos para su renta, sin embargo con el marco legal anterior, los beneficios de la explotación

¹ Cfr. EL UNIVERSO. (2010). [<http://www.eluniverso.com/2010/09/09/1/1356/ecuador-logra-mejor-precio-ano-petroleo.html>], **Ecuador logra el mejor precio del año con petróleo.**

²Cfr. ALVARO M. (2010). [<http://www.americasforum.com/content/ecuadors-correa-enact-hydrocarbons-reforms-Monday>], ***Ecuador's Correa to enact Hydrocarbons Reforms on Monday.***

petrolera eran destinados hacia otros fines que beneficiaban a ciertos sectores privados y que no lo destinaban para la mayor parte de la población.

Mientras que a partir de la promulgación de la nueva ley de hidrocarburos, la actual situación se revierte, y es así como la mayor parte de los beneficios de la explotación petrolera son destinados para gastos en inversión social de la población ecuatoriana, especialmente en las zonas de explotación petrolera.

Prevaleciendo ante todo la responsabilidad social que tiene el país con la naturaleza al considerarlo como un país no dependiente únicamente de la extracción del petróleo ya que se trata de un recurso agotable en el mediano plazo, por lo tanto el país, está buscando las vías adecuadas para reforzar la capacidad de su economía productiva interna volviendo a todos sus sectores de la industria en igualdad de condiciones tecnológicas a niveles similares de las industrias de los países del primer mundo. Estrategia imprescindible de implementar por medio de la introducción de tecnología mediante la inversión de la misma (Ej. Compra de patentes de tecnología para uso y beneficio de la industria agrícola, pesquera, etc. Inversión en programas de estudios de grado y pregrado mediante el otorgamiento de becas por parte de la SENESCYT (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación) que generan un crecimiento personal y profesional que permita a los beneficiados competir favorablemente en el mundo laboral de la industria ecuatoriana). Proyectos que actualmente se están llevando a cabo, y que se toman como una alternativa a la falta de existencia del petróleo.

La economía del Ecuador según organismos internacionales que vienen realizando proyecciones desde 1996 al 2012, indican que el Ecuador tendrá un crecimiento económico aunque no al mismo ritmo que el 2011. Análisis realizado por Revista EKOS – Ene 2012: “ La Unidad de Análisis Económico EKOS estima que el PIB crecerá entre un 4,5 y 4,7% mientras que el Banco Central lo ubica en un 5,35% y el FMI en un 3,8%” .

Finalmente las proyecciones económicas tienen fundamento en las estadísticas tomadas del Banco Central del Ecuador en las que se expone:

En el año 2011, el PIB per cápita se incrementó en 6.3% (al pasar de USD 1.759 en 2010, a USD 1,870 en 2011). Obteniendo así un crecimiento del PIB anual de 7.8%. (B.C.E, 2012: 5).

El Ecuador, en el año 2011 el PIB presentó un incremento del 7.8%. Superior al crecimiento de América Latina (4.5%) y el mundo (4.0%). Incremento económico obtenido gracias al importante rol del sector no petrolero que contribuyó con el 88.2% en el crecimiento anual del PIB, el petrolero con el 7.0% y los otros elementos del PIB, con el 4.9%.³

Indicadores que representan el manejo sostenible de la economía en sectores no vulnerables aptos de ser explotados e industrializados.

Si se recuerda, el sector petrolero que para gobiernos anteriores era la principal fuente de ingresos para el país, donde lo que prevalecía era el crecimiento del PIB por el ingreso petrolero, los valores recientes de las exportaciones de petróleo representan un incremento en volumen más no en

³ECUADOR. BCE. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural*. Dirección de estadística Económica. Agosto 2012, p. 9

precios, lo cual indica que el gobierno actual ha logrado reorientar completamente la renta petrolera, valor que otros gobiernos lo destinaban para el pago de la deuda externa.

Sin embargo los componentes que aportaron al crecimiento económico 2011 son:

La Formación Bruta de Capital Fijo (12.3%); las Exportaciones 8.2 %) y el Consumo de los Hogares (5.9%). Mientras que las actividades económicas que presentaron mejor desempeño y representaban al sector privado fueron Electricidad y agua (31.0%) Construcción y Obras Públicas (21.0%), e Intermediación Financiera (11.1%).⁴

Según las estadísticas se observa que hay un crecimiento económico en el que se refleja un sustento representativo del gasto de la inversión en el sector privado en donde la inyección de capital se ha enfocado en actividades que permitan la disminución de las tasas de desempleo. Es así como se obtiene una mayor variación de los principales componentes del PIB por el lado del gasto en donde Según el Banco Central del Ecuador,” la inversión privada y pública (FBKF) es del (7,9%), seguida por las exportaciones (5,7%) y el consumo del gobierno general (5.7%)”. Para los propósitos del presente trabajo de investigación, son valores representativos que corroboran el empleo del gasto público en actividades del sector privado.

El incremento de la demanda interna por encima de la producción interna, junto al alto valor de los productos agrícolas y materias primas en el mundo, inciden un incremento de los precios. Según el Banco Central del Ecuador la

⁴ Ibídem p. 14

“Inflación que pasa del 5.4% en el 2011 a una inflación a julio del 2012 de 5.09%”.

El incremento del gasto público para el 2012, supone un déficit fiscal de alrededor de 4 millones (7% PIB), el cual deberá ser financiado con la deuda externa, y a pesar de que el nivel de endeudamiento de la economía ecuatoriana es de (20% del PIB), el reto es que en el 2012 se encuentren prestamistas.⁵

La economía del Ecuador dada la vulnerabilidad de los mercados, necesita liquidez para financiar sus gastos, sin embargo las estrategias económicas que deben manejarse en el mercado, tienen estar enfocadas en la diversificación de los mercados internos, pero la realidad es que el Ecuador carece de una industria que le permita añadir valor a sus productos razón por la que el gobierno requiere constante financiamiento.

Es así como China al tener mucha liquidez, una industria desarrollada y la gran necesidad de materia prima, ha realizado negociaciones con el Ecuador, encabezando la lista de acreedores de la deuda externa del país. Actualmente el Ecuador mantiene una deuda de USD 7 200 millones con China, equivalente al 13 % del PIB.⁶

Préstamos que se han encaminado en tres vías: ventas anticipadas de crudo, los créditos de libre disponibilidad y los préstamos directos para proyectos de generación. Acción criticada por el consultor petrolero Luis Calero quien

⁵ Ibídem, p. 24

⁶ Cfr. ARAUJO A., (2011). “El dragón asiático se convirtió en el principal acreedor de Ecuador”. El Comercio, 18/12/2011, p. 2

afirma: “El problema no está en que China compre hidrocarburos al Ecuador, si no en los términos de venta y de qué manera se ha negociado ese recurso”.

La inestabilidad de la balanza de pagos al poseer una cuenta corriente negativa, es necesario hacer uso de la deuda externa para equilibrarla al generar una cuenta de capital positiva con la finalidad de cubrir el déficit. Sin embargo al no cubrir el déficit, la salida de las divisas que en su momento fueron uno de los rubros más grandes de la economía ecuatoriana, generará una pérdida de reservas que pueden debilitar la dolarización de la economía. Motivo por el cual el gobierno ecuatoriano ha tomado medidas para evitar la salida de divisas y proteger la balanza de pagos, razón por la que incrementó el impuesto a la salida de capitales, planteando impuestos y aranceles para productos importados, viéndose amenazado el sector automotriz entre otros.

No obstante, el cambio sigue teniendo resistencia por parte de la austeridad administrativa pública que estaba acostumbrada a ese modo de vida. Sin embargo hasta finales del 2007, el presidente de la República del Ecuador, no había adoptado ninguna reforma con respecto a la utilización de la renta de las empresas. Pero el manejo financiero de la economía requiere cambios y es así como las pocas familias más potentadas del Ecuador refutaban por la imposición de impuestos progresivos en sus economías.

Pero en el 2011 ciertos sectores de la economía se sienten amenazados por las medidas implementadas por el actual gobierno. No obstante, el cumplimiento de estas medidas se espera equilibren la estabilidad económica del país.

Es pertinente insistir que lo ideal para el Ecuador es que realice una inserción inteligente en la que diversifique su economía para que esta sea más sostenible, pero sus exportaciones no pueden ser diversificadas por el hecho de no poseer moneda propia lo cual ha hecho que sea más difícil para que sus industrias sean más competitivas al querer diversificar sus productos, aún así lo que sí se ha logrado es diversificar los mercados, los cuales representan sus exportaciones.

El año 2012 la economía del Ecuador, presenta una desaceleración económica, debido a la crisis mundial. La crisis europea sumada a la lenta recuperación del economía estadounidense, marcan las perspectivas de las economías del mundo. Sin embargo el Ecuador se ha caracterizado por ser un país agro exportador y petrolero y aunque es parte de América Latina, sus precios experimentan un leve crecimiento en las exportaciones debido a la falta de política monetaria que se lleva a cuentas por la dolarización, lo que a diferencia del resto de países latinoamericanos que mantienen altos los precios de los productos agrícolas , energía y materias primas que junto con la economía asiática son las que actualmente sostienen la actividad económica mundial.

1.1.2 Análisis Político

El Ecuador ha sido un país difícil gobernar donde la incertidumbre es constante de todos los días y la falta de credibilidad del pueblo hacia los políticos ha sido

relevante. Tal desconfianza es tan solo la representación cronológica de la historia política reciente, la cual es muy convulsa ya que la historia democrática republicana no se ha caracterizado por una continuidad de un plan político único, sino el enriquecimiento ilícito de todos los que llegaron al poder.

Es así como la organización política de los partidos antes del 2006 no gozaba de credibilidad del pueblo. Teniendo a su haber varios presidentes de la república que en su mayoría fueron desterrados por golpes de estado. Son nueve los presidentes que han gobernado el país en un período de once años. Años de mucha vulnerabilidad para la estabilidad económica y política de país.

Cierta inestabilidad ha disminuido en cierto modo, con las medidas adoptadas por el gobierno del Ec. Rafael Correa, tras ganar las elecciones del 26 de noviembre del 2006. Medidas que pueden ser para muchos inadecuadas, pero son coherentes cuando vemos que se enfocan en una visión económica del socialismo del siglo XXI, a pesar de que la economía del Ecuador aún forma parte de un sistema económico neoliberal, donde solo predomina el capital. Herencia que viene de los gobiernos anteriores.

Rafael Correa tras asumir la presidencia en el 2007, las circunstancias políticas electorales en las que se encontraba el Ecuador en esa época, son totalmente distintas a la coyuntura política actual.

No obstante con la recientemente aprobada Constitución de Montecristi en el año 2008, la cual fue creada por la nueva Asamblea Nacional nombrada mediante Consulta Popular a inicios del 2010, se implementó las nuevas leyes, que daban fin a la Constitución de 1998, lo cual ha determinado un giro radical en la forma de gobernanza institucional, económica, política y democrática del país.

Hoy en día las ideas asociadas al cambio son finalmente las que siguen predominando.

Una ideología de izquierda que mantenga las ideas de renovación y redistribución de la riqueza, es lo que el país ha vivido en los últimos años y lo que espera se mejore en los siguientes años. Un sistema democrático social, en donde la sociedad sea un ente activo para el cambio, para que el funcionamiento de la economía del Ecuador esté al servicio de la sociedad más no al servicio del capital.

1.1.3 Análisis Social

El Modelo económico del socialismo del siglo XXI que se ampara en la Constitución de la República del Ecuador, busca revertir las consecuencias sociales y económicas derivadas del modelo económico anterior, que ha desencadenado en la privatización de los servicios básicos, como la sanidad, la educación, la gestión de agua potable, energía eléctrica entre otros generando variables socio económicas (desempleo, delincuencia, pobreza, desnutrición,

etc.) sobre la calidad de vida de un colectivo humano, que ha prevalecido durante los últimos años.

Los principales sectores por los que el estado debe velar para los intereses del pueblo van en el siguiente orden: salud, vivienda, educación. Los demás son consecuencia de políticas mal aplicadas.

a) Salud

El sector de la salud ha requerido de mucha atención por parte de los gobiernos, sin embargo el presupuesto destinado para este sector era mínimo, pues lo primero era realizar los pagos de la deuda externa. En el 2006 empiezan los cambios.

Según G.Delgado columnista del Diario “El presupuesto para este sector fue de USD 561 millones y en el 2012 fue de USD 1 776 millones, que representa el 6,8% del presupuesto general del estado”. Dinero que fue subsidiado gracias al ingreso petrolero y que espera se siga superando los problemas de salud aún presentes en el país. Porcentaje del presupuesto que aún sigue siendo mínimo, si comparamos con los rubros destinados a este sector en las economías industrializadas.

Los proyectos del gobierno en esta área demuestran progreso. Están atendiendo las necesidades actuales invirtiendo en salud preventiva. Las personas deben ser educadas para prevenir las enfermedades por medio de las

vacunas. A la vez invierten en salud curativa, logrando buenos resultados gracias a la implementación de, la implementación de casas de salud en los centros rurales y hospitales.

A pesar de los grandes esfuerzos por recuperar la inversión estatal en la sanidad consagrada en la Constitución como un derecho universal, los rubros destinados a ella todavía siguen siendo insuficientes para cumplir con las nuevas políticas de acceso universal y gratuito de todos los habitantes, que en buena parte se debe a que el sistema sanitario no se desmercantiliza, como sucede en otras economías de países del primer mundo, y este sistema sigue estando a merced de la libre competencia de mercado de oferta y demanda con lo cual quien tiene recursos para procurarse atención médica y medicinas, se lo puede permitir, mientras que quienes no tengan los recursos para hacerlo automáticamente quedan excluidos de este derecho tan fundamental.

b) Vivienda

En el ámbito del análisis social del entorno país en lo que corresponde a la vivienda, el Art. 30 de La Constitución del 2008 de Montecristi indica: “Toda persona tiene derecho a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica”, y de forma particular se garantiza el mismo derecho a las personas adultas mayores, a los jóvenes, a las personas con discapacidad y a víctimas de catástrofes en los Artículos 38, 40,48 y 43 respectivamente. Así también que prevalece el derecho y el respeto a las diferentes culturas así como el equilibrio entre lo urbano y lo rural (Art. 31).

De este modo, en un análisis de la situación de la vivienda en el Ecuador, según INEC “El número total de habitantes al 5 de diciembre del 2010 es de 14'306.876”. Mientras que el total de unidades de vivienda al año 2010 es de 3 588,674 de las cuales el 68% están en el área urbana y el 32% en el área rural y su composición por regiones muestra que 47% está en la sierra, el 49% en la costa y el 4% en la Amazonía.⁷

Según a datos oficiales del Ministerio de desarrollo urbano y vivienda (MIDUVI) el déficit de viviendas nuevas en el país asciende a 692 216 unidades en el año 2010, cifra que no ha variado sustancialmente con respecto a los años anteriores: 756 806 en 2006 y 738201 en 2009.

Desde el inicio de la dolarización se ha mantenido un número de viviendas construidas anualmente cercano a las 100 000 unidades, sin embargo, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, desde 1978 hasta 2006, las empresas del sector se han incrementado en más del 324%, existiendo a ese año más de 1600 empresas a nivel nacional.⁸

El desarrollo de las obras inmobiliarias entendidas en un contexto del libre mercado provoca una distinta variación del precio del suelo en función de factores como la concentración de las obras inmobiliarias, el acondicionamiento y acceso a los servicios públicos, cercanía a otros asentamientos poblacionales como accesibilidad , urbanización privilegiada cercanía a mega obras inmobiliarias, viales, etc.

⁷ Cfr. UNIDAD ANALISIS ECONOMICO (2011).
[<http://www.ekosnegocios.com/negocios/resultados.aspx?q=un%20mercado%20dinamico%20y%20proactivo>], **Un mercado dinámico y proactivo.**

⁸ Ibídem, p. 51

En el año 2009 la decisión gubernamental fue destinar USD 600 millones para el sector de la vivienda, de los cuales USD 200 millones se destinaban para créditos a las constructoras a través del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, USD 200 millones para crédito hipotecario a través del banco cuyo accionista principal es el estado: Banco del Pacífico, y otros USD 200 millones para entregarlos a los ciudadanos en forma de bonos para la compra de vivienda a través del MIDUVI.⁹

Respecto a la concesión del crédito para la adquisición de vivienda, el sector financiero lleva un papel decisorio ya que una parte importante de las transacciones de compra venta de viviendas son con la intervención de las entidades financieras, con todo lo que ello implica: análisis crediticio, precio de la vivienda, período de financiación, condiciones de endeudamiento, cobertura localización y accesibilidad geográfica, coste de financiación, garantías, etc.

De este modo, el sector social correspondiente a la vivienda está dentro de un marco normativo en el que el ser humano es el centro y el fin último como portador de derechos y la economía se configura a su servicio, sin embargo se advierte un distanciamiento significativo en la consecución de este fin por la flexibilización y desregulación de un sector que no debe ser considerado como mercado inmobiliario (sub segmento del gran libre mercado) y más bien debe constituirse como parte funcional y aplicable de un derecho constitutivo del ser humano.

⁹ Ibídem, p. 52

c) **Educación**

Como un análisis social del sector de la educación según la Constitución del 2008 y al citar los siguientes artículos tenemos:

“Art. 26 La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar el proceso productivo”.¹⁰

Y de forma particular la educación se centra en el ser humano como ente principal de la sociedad actuando de forma participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente, diversa y de calidad a personas responsables, capaces de enfrentar los retos en un entorno competitivo a base del conocimiento. Garantizando un acceso universal, de permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad desde el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente según lo enuncia en los Art. 27 y 28 respectivamente.

De esta forma, la educación como fuente del conocimiento, recibe un 5,5% de inversión proveniente del presupuesto del estado al cierre del 2011. Lo que significa que al cumplir con la reforma constitucional, para el 2013 se espera que el presupuesto alcance el 6% del PIB.¹¹

¹⁰ ASAMBLEA NACIONAL. (2008).

[<http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/constituciones/2008.pdf>], **Constitución Política del Ecuador 2008.**

¹¹ Cfr. ASAMBLEA NACIONAL. (2012). [<http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/constitucion-de-la-republica-del-ecuador/la-educacion-y-el-buen-vivir/>], **La Educación y el Buen Vivir.**

El gobierno actual ha venido trabajando en la articulación de educación básica de forma gratuita, en programas de educación para la salud y nutrición, uniformes y computadoras portátiles que han sido distribuidas de forma satisfactoria con los estudiantes. Actividad que no se logró con los gobiernos anteriores, ya que su primera prioridad era el pago de la deuda externa y un porcentaje mínimo era destinado para los sectores sociales entre estos la educación.

Satisfactoriamente, la implementación de estándares de calidad Educativa, destinados a valorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los actores educativos (estudiantes, docentes y directivos) ya se han puesto en marcha.

La capacitación a funcionarios y maestros, también ha sido uno de los objetivos más importantes por cumplirse. Es así como se realizaron evaluaciones a docentes para medir su grado de formación profesional y acceso a su posterior capacitación si es que lo precisara.

Buscando una educación de calidad que revolucione las áreas de conocimiento, con proyectos de financiación del estado por medio de la Senecyt que otorgan becas para realizar estudios de grado, post grado y post doctorado admitidos bajo un exhaustivo examen que mide el nivel de preparación y conocimiento para enfrentarse a los retos del mundo presente.

Según Ec. René Ramírez, secretario de la Senecyt dice: “El 2011 fueron 1.070 personas al extranjero a estudiar maestrías, doctorados y pos doctorados, y se espera completar 2. 000 personas el próximo año”.

Una vez atendidos de forma eficiente estos derechos constitutivos para el ser humano, apoyados en la Constitución, las personas tendrán mejor libertad para ir en la búsqueda de otros tipos de bienes y servicios complementarios que le permitan lograr una relación satisfactoria del bienestar de sus capacidades y necesidades humanas.

Las consecuencias de la falta o el mal manejo de los derechos constitutivos para el ser humano, desencadenan en un deterioro de la sociedad. Por lo que a continuación citamos los que determinan un mayor grado de influencia en el desarrollo económico y social del país:

d) Desempleo

Cinco años de gobierno del actual presidente no son suficientes para transformar la economía y la sociedad ecuatoriana, sin embargo la implementación de una política expansiva del gasto público desde el 2007, ha generado en la economía del Ecuador un crecimiento económico y una recuperación del ingreso per cápita (sin olvidar la recesión económica por la que se pasaba en el año 2009).

Cierta política ha experimentado una significativa disminución del desempleo en junio 2012 llegó al 5,2% a nivel nacional urbano y 4,1% a nivel nacional urbano-rural, ubicándose por debajo del promedio regional 6%.(MINISTERIO DE COORDINACION DE LA POLÍTICA ECONOMICA, (2012): p. 14).

e) **Pobreza**

En el Ecuador salieron de la pobreza 938 564 de personas entre diciembre de 2006 e igual mes de 2011 por la generación de empleo e ingresos que les permite, ahora sobrevivir en mejores condiciones, tanto en zonas urbanas como rurales. A diciembre del 2011, la pobreza se ubicó en 28,6%, frente a lo registrado en igual mes de 2006 (37,6%).¹²

La ejecución de proyectos públicos para salir de la pobreza en ciertos sectores, siguen siendo las medidas en las que el actual gobierno sigue trabajando, sin embargo a pesar de presenciar una disminución favorable en los índices, las cifras son poco alentadoras, permiten tener una visión próspera pero lenta de los sectores pobres del Ecuador. La finalidad de que se mantengan estos proyectos, es para que exista un manejo eficaz de los mismos que permitan tener un crecimiento sostenido a corto plazo.

No obstante los ingresos diarios de una persona que acaba de salir de la pobreza son totalmente mínimos. Según analistas del Diario El Hoy, con \$72 mensuales, no se puede tener una vida digna.

Las subvenciones otorgadas por el gobierno como el bono de la vivienda, una de las políticas sociales sólidas que sumadas a los ingresos de las familias más

¹² INEC. (2012). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-ecuador-tiene-menos-pobres-segun-el-inec-544979.html>], **El Ecuador tiene menos pobres, según el INEC.**

vulnerables de la sociedad ecuatoriana han permitido dar una mediana estabilidad económica.

Uno de los logros a destacar a lo largo de este quinquenio es la cobertura de la canasta básica familiar, la cual ha crecido. En junio de 2012 el ingreso familiar alcanzó para cubrir el 93% del costo de la canasta, mientras que en junio de 2006 cubría tan solo el 67%.¹³

Si bien se habla de los logros de la economía en estos últimos años, como son: disminución del desempleo, de la pobreza, entre otros, es necesario nombrar lo que produjo ese cambio.

Como se conoce el aparato productivo ha sido incentivado por una fuerte inversión pública tanto en infraestructura física como en competitividad.

Según el MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLITICA ECONÓMICA, “Se han otorgado USD 1317,7 millones para los proyectos y programas que han apuntado a incrementar el empleo y la competitividad y otra de USD 1.127,2 millones para proyectos y sectores estratégicos”.

Proyectos que requieren de fuertes inyecciones de capital por parte del estado con la finalidad que, una vez concedidos esos subsidios los sectores beneficiados sean generadores de fuentes de empleo para la reactivación continua del aparato productivo.

¹³ MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLITICA ECONOMICA. (2012). “**Cinco años de política económica para el buen vivir**”. *Ecuador Económico*. Volumen 5, p. 14.

f) Migración

La crisis económica que vivía el país hace más de una década, provocó la salida miles de ecuatorianos a diferentes partes del mundo para conseguir un mejor tipo de vida. Los destinos de mayor preferencia eran Estados Unidos, España e Italia. Provocando en el Ecuador no solo una crisis de tipo económico sino una crisis social terminando con la desintegración familiar como ente principal de la sociedad.

“Las remesas de trabajadores que ingresaban al país por parte de la migración en el 2011 alcanzaron la suma de USD 2,672.4 millones, esto es el 3.1% más que el año 2010 (USD 2,591.5 millones). Desde el 2008 el flujo ha ido disminuyendo debido a la crisis mundial, países marcados por un menor crecimiento, contracción de la inversión y aumento del desempleo”.¹⁴

Hoy en día el panorama es diferente. La crisis mundial afecta a Estados Unidos y a países de la zona euro, provocando el regreso de los migrantes a su país de origen o a países como Brasil y Chile, atractivos por su dinamismo económico.

1.2 SECTOR INDUSTRIAL

1.2.1 Sector Automotriz

El sector automotor en el Ecuador, es reconocido por su importante participación en la economía del país por los ingresos que este genera.

¹⁴ BCE, (2012). [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>], *Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural*.

Su desarrollo se enfoca en el transporte público y privado de personas y bienes en prácticamente todas las actividades productivas. La generación de comercio de productos y las actividades relacionadas con este, son necesarios para la generación de riqueza a través de puestos de trabajo e ingresos fiscales, por medio de aranceles e impuestos.

El sector automotriz tiene gran peso en la economía del país, siendo este generador de unas 26.000 plazas de trabajo en todas sus actividades directas. Un 14% en la industria manufacturera, 20% en la comercialización y un 66% en negocios relacionados, representando en su conjunto el 1,2% del empleo del sector moderno de la economía.¹⁵

La generación de fuentes y plazas de trabajo por parte de este sector, ha llegado a alcanzar en el 2010 cerca de 25000 puestos de trabajo en actividades directas e indirectas relacionadas a este sector, cerca del 30% del empleo generad se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización.¹⁶

El sector automotriz está conformado de tres grandes componentes que son: las empresas ensambladoras de vehículos y fabricación de auto partes , las firmas autopartistas (repuestos y accesorios) como fabricantes de equipo de transporte y los *distribuidores* tanto de vehículos ensamblados en el país como los importados y *autopartes*.

El sector Automotor es un importante contribuyente al fisco, generando grandes recursos para el Estado a través de impuestos como IVA e ICE,

¹⁵ AEADE. (2008). [<http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2008.pdf>], **Anuario 2008 p, 8**

¹⁶ PROECUADOR, (2011), [<https://www.proecudor.gob.Ec/wp-content/plugins/downloadmonitor/download.php?id%3D692+comercializacion+de+repuestos+automotrices+en+ecuador+2012>], **Análisis Sectorial Automotriz y Autopartes., p.4**

aranceles y tasas. En el 2008 el sector generó más de 700 millones de USD, un 58% más que en año precedente.¹⁷

1.2.2 Estructura Arancelaria

La estructura arancelaria utilizada en Ecuador es la NANDINA, de acuerdo a la Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina del año 2007 y está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.¹⁸

En el presente análisis de las exportaciones ecuatorianas y comercio mundial del sector automotriz, se considerará el capítulo arancelario 87 en el que expresa: La partida arancelaria correspondiente a autopartes, comúnmente conocida como “**repuestos**” es la número 8708. Cierta partida tiene subpartidas correspondientes a los distintos tipos de repuestos que se comercializan desde y hacia el mercado ecuatoriano.

CUADRO No. 1

CAPÍTULO ARANCELARIO 87

Partida	Descripción
87	Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios.
Detalle	
8701	Tractores (excepto las carretillas tractor de partida 87.09)
8702	Vehículos automóviles para transporte de diez o más personas, incluido el conductor.
8703	Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para transporte de personas (excepto los de la partida 87.02)
8704	Vehículos automóviles para transporte de mercancías
8705	Vehículos automóviles para usos especiales
8708	Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas

Fuente: CORPEI Perfil del Sector Automotriz (Diciembre, 2009 p.4).

Elaborado por: CORPEI

¹⁷ AEADE. (2008). [<http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2008.pdf>], **Anuario 2008** p. 8

¹⁸ Ibídem, P 8

1.2.3 Evolución Parque Automotor en el Ecuador

1.2.3.1 Producción Nacional de Vehículos

Son tres las empresas que se dedican al ensamblaje local: Ómnibus BB de la marca (Chevrolet), Maresa de la marca (Mazda) y Aymesa de la marca Kia.

CUADRO No. 2

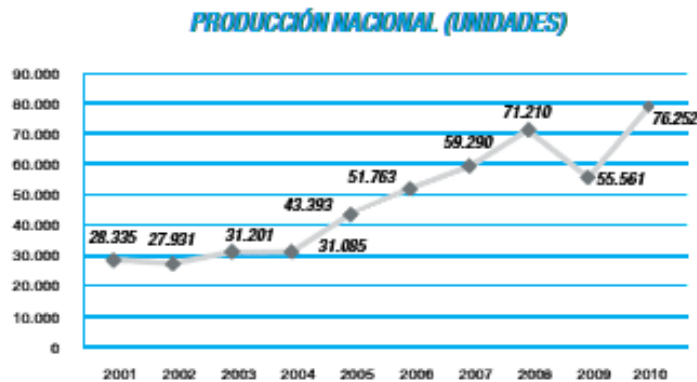
PRODUCCIÓN NACIONAL ANUAL DE VEHÍCULOS

Producción Anual de Vehículos

ANO	TOTAL
1973	144
1974	578
1975	517
1976	721
1977	712
1978	1.087
1979	1.725
1980	3.092
1981	3.853
1982	4.351
1983	3.940
1984	4.657
1985	5.559
1986	7.207
1987	7.864
1988	12.127
1989	15.249
1990	16.824
1991	20.342
1992	25.785
1993	27.640
1994	33.869
1995	26.210
1996	18.924
1997	24.957
1998	26.641
1999	9.764
2000	13.076
2001	28.335
2002	27.931
2003	31.201
2004	31.085
2005	43.393
2006	51.763
2007	59.290
2008	71.210
2009	55.561
2010	76.252

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.5)

Elaborado por: AEADE

GRÁFICO No. 1

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.5)

Elaborado por: AEADE

La producción que realizan estas ensambladoras es tanto para la producción local como para exportación.

Según el Gráfica No. 1, la producción local de vehículos tiene ligeros incrementos a partir del 2005, ganando participación del mercado a través de de las ensambladoras presentes en el país. Sin embargo el año 2009 presenta un decaimiento de la producción en un 22% a partir de las nuevas medidas arancelarias tomadas por el Gobierno, ya que estas, condicionaban las importaciones de varios productos entre ellos autopartes de los vehículos para ser ensamblados en el país. Luego presenta una recuperación en el 2010 de un 37%.

Obteniendo una producción total de 76.252 unidades al 2010 y 75.743 unidades al 2011.

1.2.3.2 Producción, Exportación e Importación de Sector Automotriz

CUADRO No. 3*Resumen de la Industria Automotriz Nacional*

AÑO	PROD. TOTAL	EXPORTACIÓN	PROD. MERC. LOCAL	IMPORTACIÓN	VENTAS NAC.	VENTAS IMPORT.	VENTAS TOTAL
1992	25.785	856	24.929	22.825	24.929	22.825	47.754
1993	27.640	6.245	21.395	24.118	21.395	24.118	45.513
1994	33.869	7.275	26.594	40.046	26.594	40.046	66.640
1995	26.210	6.774	19.436	27.246	19.436	27.246	46.682
1996	18.924	5.079	13.845	12.031	13.845	12.031	25.876
1997	24.957	7.930	17.027	17.825	14.120	12.432	26.552
1998	26.641	4.931	21.710	29.533	25.533	22.452*	47.985
1999	9.764	2.792	6.972	4.394	7.795	5.877*	13.672
2000	13.076	5.012	8.064	8.019	8.963	10.020*	18.983
2001	28.335	7.493	20.842	42.394	20.316	36.634	56.950
2002	27.931	5.077	22.854	49.093	21.047	48.325	69.372
2003	31.201	8.574	22.627	30.956	22.768	35.327	58.095
2004	31.085	9.308	21.777	38.248	22.230	36.921	59.151
2005	43.393	13.481	29.912	55.310	29.528	50.882	80.410
2006	51.763	20.283	31.480	57.476	31.496	58.062	89.558
2007	59.290	25.916	33.374	54.104	32.591	59.187	91.778
2008	71.210	22.774	48.436	70.322	46.782	65.902	112.684
2009	55.561	13.844	41.717	40.649	43.077	49.687	92.764
2010	76.252	19.736	56.516	78.757	55.683	76.112	131.795

Fuente: AEADE (Anuario 2010) p.41

Elaborado por: AEADE

Según el Cuadro No. 3, es evidente que las ventas totales del parque automotor han generado un crecimiento sostenido hasta el 2008, ya que su mayor privilegio eran los vehículos importados, en vez de la producción local. Sin embargo a partir de las medidas adoptadas por el Gobierno en el 2009, las importaciones empiezan a disminuir y la producción local recupera el mercado.

Según la AEADE, los vehículos ensamblados ganaron participación en relación a los años anteriores, con un 46.44% de vehículos producidos por las tres ensambladoras presentes en el país: Ómnibus BB, Aymesa y Maresa, frente a un 53.56% de vehículos importados.¹⁹

¹⁹ AEADE. (2009), [http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2009.pdf], Anuario 2009 p.8

Sin embargo, se observa que en el 2010 se tiene, 19.736 unidades de vehículos ensamblados en el país y exportados, mientras que las unidades que importaron alcanzaron a 76.112 unidades, generando una balanza deficitaria para el sector de 5.6376 vehículos.

1.2.3.3 Composición de las Ventas de la Industria Automotriz Nacional

CUADRO No. 4

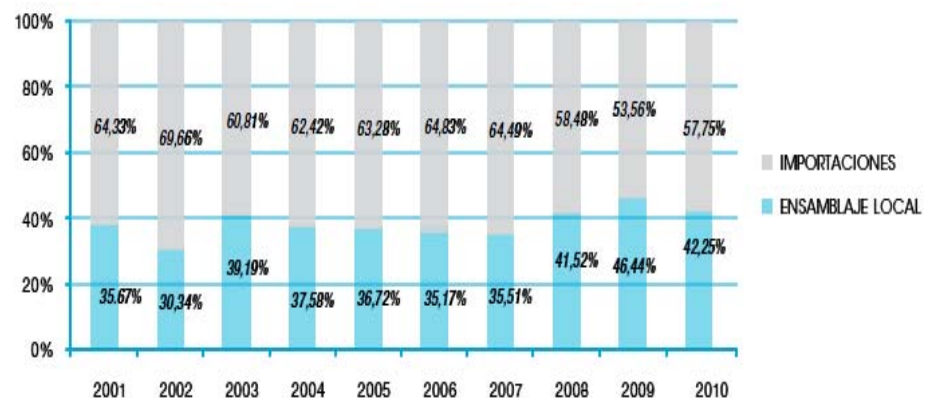
Composición de las Ventas

AÑO	ENSAMBLAJE LOCAL	PARTICIPACIÓN	IMPORTACIONES	PARTICIPACIÓN	TOTAL
2001	20.316	35,67%	36.634	64,33%	56.950
2002	21.047	30,34%	48.325	69,66%	69.372
2003	22.768	39,19%	35.327	60,81%	58.095
2004	22.230	37,58%	36.921	62,42%	59.151
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764
2010	55.683	42,25%	76.489	57,75%	132.172

Fuente: AEADE (Anuario 2010), p.6

Elaborado por: AEADE

GRÁFICO No. 2



Fuente: AEADE (Anuario 2010), p.6

Elaborado por: AEADE

Por otro lado al analizar las ventas de un año (en este caso 2010) se observa en el Gráfico No. 2, que de los vehículos que se venden en Ecuador, el 42% son ensamblados en Ecuador y el 58% son de fuera.

Según se indicó en el punto 1.2.9.1, la producción de vehículos ensamblados del Ecuador lo hacen 3 empresas y sus plantas están en Quito.

1.2.4 Ventas totales por Año de la Industria

Aprovechando las preferencias arancelarias que se aplican dentro de la Comunidad Andina, las principales exportaciones del sector van dirigidas a Colombia y Venezuela.

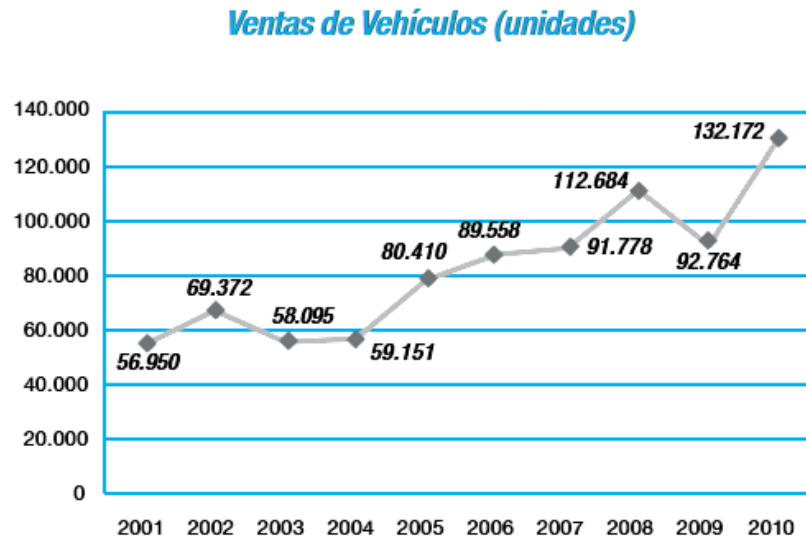
CUADRO No. 5

Ventas Totales por Año

<i>AÑO</i>	<i>TOTAL</i>
1998	47.985
1999	13.672
2000	18.983
2001	56.950
2002	69.372
2003	58.095
2004	59.151
2005	80.410
2006	89.558
2007	91.778
2008	112.684
2009	92.764
2010	132.172

Fuente: AEADE, (Anuario 20109, P.4).

Elaborado por: AEADE

GRÁFICO No. 3

Fuente: AEADE, (Anuario 20109, P.4).

Elaborado por: AEADE

La tendencia de las ventas a partir del 2004, tiene un ligero incremento, no obstante en el 2008 sus ventas registraron un total de 112.684 vehículos equivalente a un 21% más que el año anterior, incremento que se debe a la preferencia de los consumidores por vehículos nuevos gracias a las facilidades de pago ofertadas tanto de las concesionarios como de las instituciones financieras. Se evidencia un crecimiento constante de las ventas, solo ciertos años presentan un comportamiento diferencial, lo cual se debe a circunstancias concretas ya sean estas de carácter. (Político, social, arancelario, etc.)

Las causas de descenso están ligadas al tema de supuestas restricciones y cupos para la importación de vehículos, lo que para algunos importadores les es difícil tener a disponibilidad de los clientes las marcas demandas.

Si se observa en el Cuadro No. 5, en una década (de 2001 a 2010) se ha duplicado y más las ventas de vehículos en Ecuador. A excepción del año 2009, donde las ventas disminuye llegando a un total de 92.764.

Las ventas en el 2009 son de 92.764 unidades y en el 2010 tenemos 132.172 unidades vendidas.

1.2.4.1 Ventas por provincia y segmento en Ecuador

CUADRO No. 6

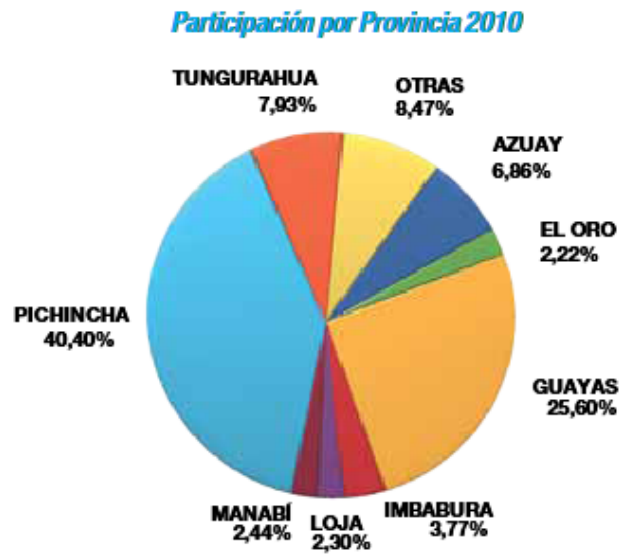
VENTAS POR PROVINCIA

Ventas Anuales por Provincia y Participación

AÑO	AZUAY	%	EL ORO	%	GUAYAS	%	IMBABURA	%
2004	4.094	6.92%	1.121	1.90%	15.935	26.94%	2.273	3.84%
2005	5.565	6.92%	1.966	2.44%	23.081	28.70%	3.180	3.95%
2006	6.094	6.80%	2.591	2.89%	25.455	28.42%	3.421	3.82%
2007	6.780	7.39%	2.357	2.57%	23.438	25.54%	3.412	3.72%
2008	7.497	6.65%	3.450	3.06%	29.315	26.02%	4.013	3.56%
2009	6.620	7.14%	2.177	2.35%	22.991	24.78%	3.332	3.59%
2010	9.069	6.86%	2.934	2.22%	33.838	25.60%	4.988	3.77%
AÑO	LOJA	%	MANABÍ	%	PICHINCHA	%	TUNGURAHUA	%
2004	1.294	2.19%	1.017	1.72%	26.763	45.25%	4.206	7.11%
2005	1.469	1.83%	1.482	1.84%	35.476	44.12%	4.897	6.09%
2006	2.024	2.26%	1.919	2.14%	37.465	41.83%	5.452	6.09%
2007	2.252	2.45%	2.071	2.26%	39.310	42.83%	6.357	6.93%
2008	2.719	2.41%	2.672	2.37%	46.947	41.66%	8.272	7.34%
2009	2.009	2.17%	2.040	2.20%	39.403	42.48%	6.731	7.26%
2010	3.039	2.30%	3.231	2.44%	53.394	40.40%	10.484	7.93%
AÑO	OTRAS	%	TOTAL					
2004	2.448	4.14%	59.151					
2005	3.294	4.10%	80.410					
2006	5.137	5.74%	89.558					
2007	5.801	6.32%	91.778					
2008	7.739	6.92%	112.684					
2009	7.461	8.04%	92.764					
2010	11.195	8.47%	132.172					

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p. 9)

Elaborado por: AEADE

GRÁFICO No. 4

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.9)

Elaborado por: AEADE

Si se analiza la información presentada en el Gráfico No. 4, en 2010 el 40% de los vehículos vendidos en Ecuador corresponden a la provincia de Pichincha, aunque en años anteriores esta participación era superior, llegando incluso al 45% en el 2004.

La siguiente provincia en participación alcanza el 25.60% que es Guayas. Entre las 2 provincias, suman el 66% de ventas del sector automotriz ecuatoriano.

CUADRO No. 7**VENTAS POR SEGMENTO**

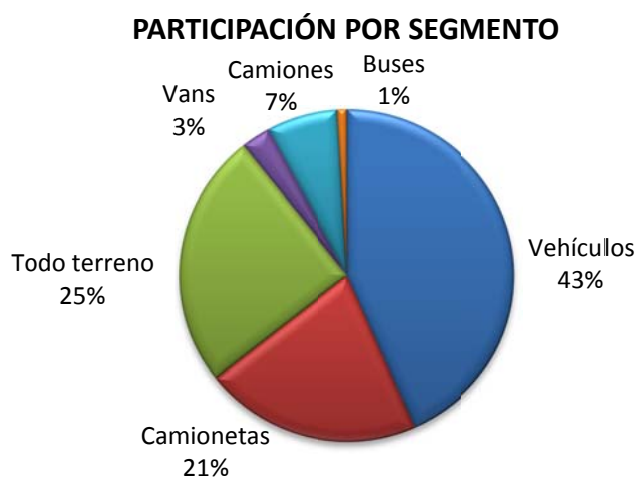
2010	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Automóviles	3.241	3.471	4.130	4.246	4.539	4.663	
Camionetas	1.609	1.668	1.872	2.091	2.126	2.367	
Todo Terreno	2.339	2.038	3.060	2.822	2.922	3.148	
Vans	207	181	253	175	198	234	
Camiones	563	604	744	610	678	799	
Buses	100	92	90	82	42	141	
TOTAL	8.059	8.054	10.149	10.026	10.505	11.352	

2010	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Automóviles	5.164	4.950	4.651	5.354	5.352	7.553	57.314
Camionetas	2.394	2.579	2.647	2.491	2.492	3.436	27.772
Todo Terreno	2.776	2.405	2.267	2.406	2.523	4.266	32.972
Vans	392	428	435	323	344	532	3.702
Camiones	826	884	859	860	769	984	9.180
Buses	107	90	97	119	161	111	1.232
TOTAL	11.659	11.336	10.956	11.553	11.641	16.882	132.172

57.314	43,36%
27.772	21,01%
32.972	24,95%
3.702	2,80%
9.180	6,95%
1.232	0,93%
132.172	100,00%

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.7)

Elaborado por: AEADE

GRÁFICO No. 5

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.7)

Elaborado por: AEADE

Al observar el Gráfico No. 5, se llegó a una conclusión: El 43,36% de todos los automotores vendidos en el país son automóviles, seguidos de los todo terreno y las camionetas con el 24.95% y el 21,01% respectivamente.

1.2.4.2 Ventas por marca

Al analizar el Gráfico No. 6, se llega a la conclusión que de las ventas totales en donde participan 64 marcas de automotores, se observa que una marca posee el 40% del mercado: Chevrolet. Las marcas que le siguen son: Hyundai con el 13%, Kia con el 8%, y Nissan, Toyota y Mazda con un 7% cada uno.

No resulta extraño entonces que esta participación de las marcas en el mercado automotriz ecuatoriano guarden relación con la producción de las tres plantas ensambladoras: Ómnibus BB (Chevrolet), Aymesa de la marca Kia y Maresa (Mazda)

Hay que esclarecer que los vehículos que figuran en cada marca no necesariamente son ensamblados en Ecuador, por lo tanto se debe considerar que una parte de ellos tienen proveniencia extranjera.

CUADRO No. 8

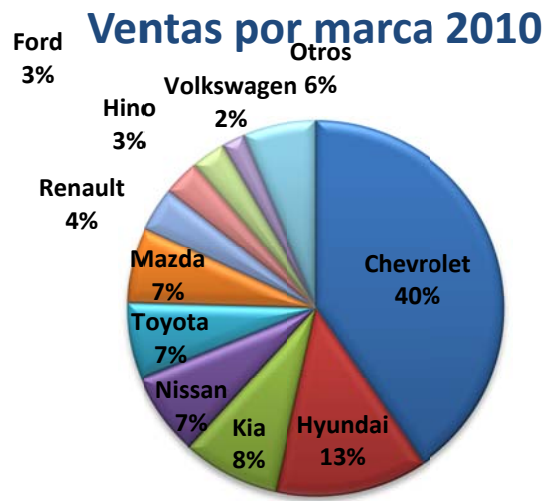
ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS POR MARCA DE VEHÍCULOS DESDE EL 2008 AL 2010.

MARCA	2008	PARTICIPACIÓN	2009	PARTICIPACIÓN	2010	PARTICIPACIÓN
Agrale	2	0,00%	--	0,00%	--	0,00%
Alfa Romeo	7	0,01%	2	0,00%	7	0,01%
Audi	61	0,05%	91	0,10%	111	0,08%
BAW	15	0,01%	11	0,01%	10	0,01%
BMW	65	0,06%	75	0,08%	203	0,15%
BYD	149	0,13%	--	0,00%	138	0,10%
Changan	18	0,02%	17	0,02%	13	0,01%
Changhe	229	0,20%	248	0,27%	317	0,24%
Chery	301	0,27%	115	0,12%	490	0,37%
Chevrolet	47.519	42,17%	40.185	43,32%	53.429	40,42%
Citroën	233	0,21%	132	0,14%	115	0,09%
Daihatsu	619	0,55%	327	0,35%	37	0,03%
Dodge	14	0,01%	27	0,03%	26	0,02%
Dongfeng	100	0,09%	66	0,07%	96	0,07%
FAW	72	0,06%	14	0,02%	3	0,00%
Fiat	377	0,33%	89	0,10%	98	0,07%
Ford	2.452	2,18%	2.245	2,42%	4.080	3,09%
Foton	40	0,04%	44	0,05%	29	0,02%
Freightliner	233	0,21%	179	0,19%	219	0,17%
Fudi	34	0,03%	11	0,01%	1	0,00%
Gaz	3	0,00%	1	0,00%	--	0,00%
Geely	9	0,01%	4	0,00%	103	0,08%
Great Wall	36	0,03%	19	0,02%	679	0,51%
Hafei	49	0,04%	--	0,00%	--	0,00%
Hino	4.693	4,16%	3.279	3,53%	3.631	2,90%
Honda	486	0,43%	324	0,35%	198	0,15%
Hyundai	13.167	11,68%	11.814	12,74%	17.241	13,04%
International	219	0,19%	162	0,17%	168	0,13%
Iveco	134	0,12%	6	0,01%	1	0,00%
JAC	303	0,27%	217	0,23%	406	0,31%
Jeep	65	0,06%	74	0,08%	71	0,05%
Jinbei	133	0,12%	84	0,09%	98	0,07%
JMC	205	0,18%	156	0,17%	42	0,03%
Kenworth	137	0,12%	265	0,29%	271	0,21%
Kia	4.149	3,68%	5.432	5,86%	10.908	8,25%
King Long	24	0,02%	12	0,01%	5	0,00%
Lada	120	0,11%	69	0,07%	9	0,01%
Land Rover	38	0,03%	17	0,02%	17	0,01%
Lexus	--	--	--	--	498	0,38%
Lifan	17	0,02%	35	0,04%	189	0,14%
Mack	391	0,35%	377	0,41%	171	0,13%
Man	32	0,03%	58	0,06%	83	0,06%
Mazda	10.437	9,26%	7.692	8,29%	8.589	6,50%
Mercedes Benz	379	0,34%	227	0,24%	451	0,34%
Mitsubishi	1.876	1,66%	1.284	1,38%	1.034	0,78%
Mudan	3	0,00%	--	0,00%	--	0,00%
Nissan	4.543	4,03%	4.930	5,31%	9.407	7,12%
Nissan Diesel	308	0,27%	284	0,31%	151	0,11%
Peugeot	812	0,72%	418	0,45%	238	0,18%
Porsche	13	0,01%	8	0,01%	61	0,05%
QMC	446	0,40%	253	0,27%	234	0,18%
Renault	2.722	2,42%	1.802	1,94%	5.005	3,79%
Renault Trucks	2	0,00%	--	0,00%	--	0,00%
SAIC Wuling	616	0,55%	193	0,21%	48	0,04%
Scania	35	0,03%	31	0,03%	11	0,01%
Ssangyong	238	0,21%	109	0,12%	31	0,02%
Skoda	878	0,78%	776	0,84%	745	0,56%
Tata	4	0,00%	--	0,00%	--	0,00%
Toyota	10.360	9,19%	6.372	6,87%	8.722	6,60%
Volkswagen	1.310	1,16%	1.739	1,87%	2.603	1,97%
Volvo	38	0,03%	20	0,02%	25	0,02%
Western Star	6	0,01%	5	0,01%	7	0,01%
Zongxing	186	0,17%	153	0,16%	157	0,12%
Zotye	522	0,46%	185	0,20%	242	0,18%
Total	112.684	100%	92.764	100%	132.172	100%

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.20)

Elaborado por: AEADE

GRÁFICO No. 6



Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.20)

Elaborado por: creación propia

1.2.4.3 Los Automotores más vendidos y la Evolución de los precios

CUADRO No. 9

Automóviles

Marca	Modelo	TOTAL
CHEVROLET	Aveo Activo	10.844
CHEVROLET	Aveo Family	5.280
HYUNDAI	Accent	4.987
NISSAN	Sentra	3.426
CHEVROLET	Aveo Emotion	3.156

Vans

Marca	Modelo	TOTAL
HYUNDAI	H1	1.242
KIA	Pregio Grand	837
CHEVROLET	N200	771
CHERY	CHERYVAN PASS	111
TOYOTA	Hiace	99

Camionetas

Marca	Modelo	TOTAL
CHEVROLET	LUV D-MAX	8.746
MAZDA	BT-50	7.421
TOYOTA	Hilux	4.878
FORD	F-150	2.546
NISSAN	NP 300	1.181

Camión

Marca	Modelo	TOTAL
CHEVROLET	NHR 55	954
HINO	DUTRO	868
HYUNDAI	HD	548
HINO	FC9JUSA	496
CHEVROLET	NKR 55	443

Todo Terreno

Marca	Modelo	TOTAL
CHEVROLET	Grand Vitara SZ	7.143
CHEVROLET	Grand Vitara	6.377
HYUNDAI	Tucson iX	3.413
KIA	Sportage	3.146
NISSAN	X-Trail	1.389

Bus

Marca	Modelo	TOTAL
HINO	AKBJRSA	650
VOLKSWAGEN	Chasis VW	323
MERCEDES BENZ	OF 1721 / 52 / 59 - 1730	114
CHEVROLET	NPR 71P Chasis Torpedo	46
HYUNDAI	County	23

Precio Promedio de Venta

TIPO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Automóviles	US\$ 14.019	US\$ 14.906	US\$ 15.219	US\$ 14.908	US\$ 13.478	US\$ 15.656
Camionetas	US\$ 19.058	US\$ 20.806	US\$ 20.877	US\$ 22.584	US\$ 22.272	US\$ 25.924
Todo Terreno	US\$ 27.407	US\$ 28.313	US\$ 29.198	US\$ 26.352	US\$ 22.939	US\$ 28.203
Van	US\$ 22.285	US\$ 23.765	US\$ 25.935	US\$ 25.095	US\$ 20.409	US\$ 27.285
Camiones y Buses	US\$ 41.035	US\$ 35.737	US\$ 37.227	US\$ 49.296	US\$ 53.966	US\$ 53.266
PROMEDIO	US\$ 19.343	US\$ 20.290	US\$ 21.776	US\$ 22.895	US\$ 21.532	US\$ 23.964

Fuente: AEADE (ANUARIO 2010, P.32)

Elaborado por: AEADE

Según el Cuadro No. 9, la marca líder en los segmentos de automotores: automóviles, camionetas y todo terreno es Chevrolet, sin embargo, en la gama de buses, camiones y vans el liderato lo comparten primero Hyundai, seguido por Hino y finalmente Chevrolet.

Al analizar el Cuadro No. 9, tenemos que: la evolución de los precios en los últimos años no muestran una variación significativa en los segmentos de automóviles, todo terreno y vans, mientras que los segmentos de camionetas, camiones y buses indican una variación significativa ascendente.

1.2.5 Tamaño y distribución del parque automotor en Ecuador

CUADRO No. 10

***Parque Automotor
por Provincias***

PROVINCIA	TOTAL
AZUAY	126.301
BOLIVAR	14.846
CAÑAR	33.480
CARCHI	21.675
CHIMBORAZO	48.883
COTOPAXI	50.438
EL ORO	48.126
ESMERALDAS	20.727
GALÁPAGOS	660
GUAYAS	421.610
IMBABURA	49.976
LOJA	42.937
LOS RÍOS	50.870
MANABÍ	86.491
MORONA STGO.	5.263
NAPO	4.101
ORELLANA	5.429
PASTAZA	5.896
PICHINCHA	518.578
SANTA ELENA	4.064
STO. DOMINGO	30.875
SUCUMBIOS	7.232
TUNGURAHUA	87.764
ZAMORA CH.	3.866
TOTAL GENERAL	1'690.088

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.44)

Elaborado por: elaboración propia

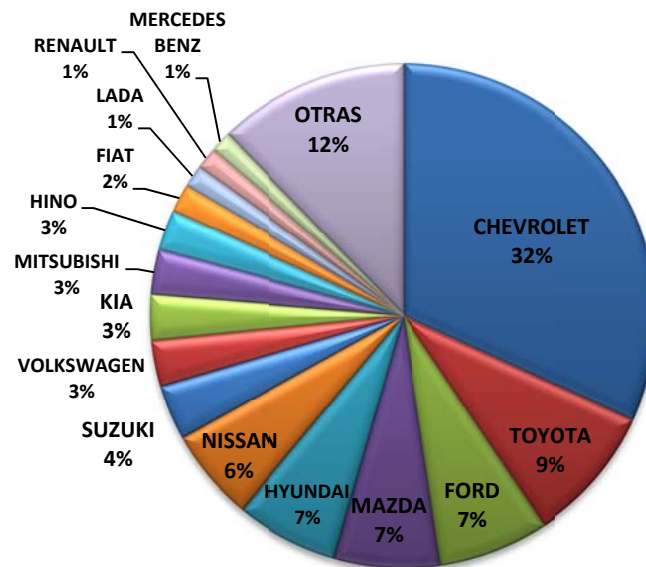
CUADRO No. 11

Parque Automotor - Marcas

MARCA	TOTAL
CHEVROLET	537.996
TOYOTA	148.860
FORD	117.955
MAZDA	115.053
HYUNDAI	110.987
NISSAN	99.476
SUZUKI	59.927
VOLKSWAGEN	50.010
KIA	49.101
MITSUBISHI	48.710
HINO	43.999
FIAT	30.815
LADA	24.147
RENAULT	23.672
MERCEDES BENZ	22.495
OTRAS	206.885
TOTAL GENERAL	1'690.088

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.44)

Elaborado por: AEADE

GRÁFICO No. 7**Parque automotor - Marcas**

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.44)

Elaborado por: elaboración propia

Según el Gráfico No. 7, la composición del sector automotriz en Ecuador denota una marcada predominancia de una sola marca que ocupa el 32% de todo el pastel, con una composición que se asemeja a la disposición por ventas en el año 2010 indicado en el punto 1.2.10.2 de este capítulo. Sin embargo, de conservar una composición similar, se observa que la marca Chevrolet, cuando se analiza todo el parque automotor cede 8 puntos, del 40% en ventas al 32% en composición del parque, y de igual forma ocurre con Hyundai que en ventas se posiciona con el 13% y respecto al actual parque su porción es apenas el 7%. En cambio Ford y Toyota avanzan 4 y 2 puntos respectivamente.

CUADRO No. 12**Parque automotor por segmento y provincia**

PROVINCIA	AUTOMÓVIL	CAMIONETA	SUV	CAMIÓN	BUS	VAN	TOTAL	% PAÍS
AZUAY	49.680	35.502	27.755	10.372	1.471	1.521	126.301	7,5%
BOLIVAR	4.530	5.695	1.779	2.374	372	96	14.846	0,8%
CAÑAR	10.449	12.591	5.117	4.452	569	302	33.480	2,0%
CARCHI	7.680	5.951	4.118	3.331	479	116	21.675	1,3%
CHIMBORAZO	21.238	14.496	6.155	5.284	1.232	478	48.883	2,9%
COTOPAXI	17.265	18.412	5.965	7.596	814	386	50.438	3,0%
EL ORO	16.454	17.031	5.739	7.046	1.167	689	48.126	2,9%
ESMERALDAS	7.015	6.802	2.619	3.453	651	187	20.727	1,2%
GALÁPAGOS	48	348	66	159	28	11	660	0,1%
GUAYAS	207.477	103.830	62.863	37.918	4.046	5.476	421.610	25,0%
IMBABURA	20.812	13.724	8.079	5.701	1.127	533	49.976	3,0%
LOJA	17.168	13.514	6.529	4.751	625	350	42.937	2,5%
LOS RÍOS	17.075	19.517	4.462	8.295	1.146	375	50.870	3,0%
MANABÍ	34.332	30.170	10.409	9.609	1.219	752	86.491	5,1%
MORONA STGO.	854	2.256	885	1.017	217	34	5.263	0,3%
NAPO	847	1.642	721	727	148	16	4.101	0,2%
ORELLANA	931	2.095	481	1.700	170	52	5.429	0,3%
PASTAZA	1.947	1.887	873	922	191	76	5.896	0,4%
PICHINCHA	243.049	113.552	109.629	37.816	7.190	7.324	518.578	30,7%
SANTA ELENA	1.675	1.466	289	515	88	31	4.064	0,2%
STO. DOMINGO	9.063	10.799	4.488	5.571	662	292	30.875	1,8%
SUCUMBIOS	1.364	2.939	698	1.847	328	56	7.232	0,4%
TUNGURAHUA	35.579	29.730	10.806	9.067	1.658	924	87.764	5,2%
ZAMORA CH.	949	1.485	499	796	106	31	3.866	0,2%
TOTAL GENERAL	727.481	465.434	281.024	170.319	25.704	20.126	1.690.088	100%
	43%	28%	17%	10%	2%	1%	100%	

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.45)

Elaborado por: Elaboración propia.

Las cifras que presenta el Cuadro No. 12, indican que entre Pichincha y Guayas tienen el 55.7% del parque automotor.

Los segmentos que dominan el parque automotor empiezan por los automóviles con el 43%, seguido de camionetas con el 28% valores que sumados alcanzan el 71% de las preferencias del parque automotriz. Estos porcentajes guardan relación con la distribución porcentual de unidades vendidas a nivel nacional.

1.2.6 Autopartes

1.2.6.1 Repuestos Automotrices

Se ha señalado en el punto 1.2 del mismo capítulo, los componentes del sector automotriz. Uno de estos son los distribuidores de autopartes ya sean estas ensambladas en Ecuador o importadas, que para los fines de esta investigación, y por ser una de las principales actividades del giro del negocio de la empresa en análisis es importante conocer el estado actual del parque automotor para la provisión necesaria y la atención de vehículos nuevos y de los ya existentes que están en circulación.

Generalmente en el país, la mayor parte de repuestos, son importados. Las importaciones de este sector son manejadas a través del conjunto de 125 sub partidas arancelarias las cuales son agrupadas en cinco principales segmentos de acuerdo a su especialidad: accesorios, colisión, desgaste, eléctrico y mantenimiento. Información que se la presenta en unidades y valores CIF, FOB y peso en Kilos.

CUADRO No. 13

Importaciones Anuales de Repuestos Automotrices

AÑO	UNIDADES	CIF	FOB	PESO KILOS
2003	63'145.559	92'194.262	86'658.935	14'356.744
2004	68'364.398	56'350.202	51'904.721	8'833.830
2005	84'776.898	143'567.190	133'010.235	20'937.853
2006	91'315.352	167'086.230	156'263.935	24'178.696
2007	93'753.894	159'861.242	150'032.841	19'506.572
2008	85'276.970	192'417.108	180'163.339	23'579.684
2009	58'062.882	184'627.935	174'834.930	20'205.872
2010	54'551.025	217'929.533	205'322.589	22'896.659

Fuente: AEADE (Anuario 2010, p.52)

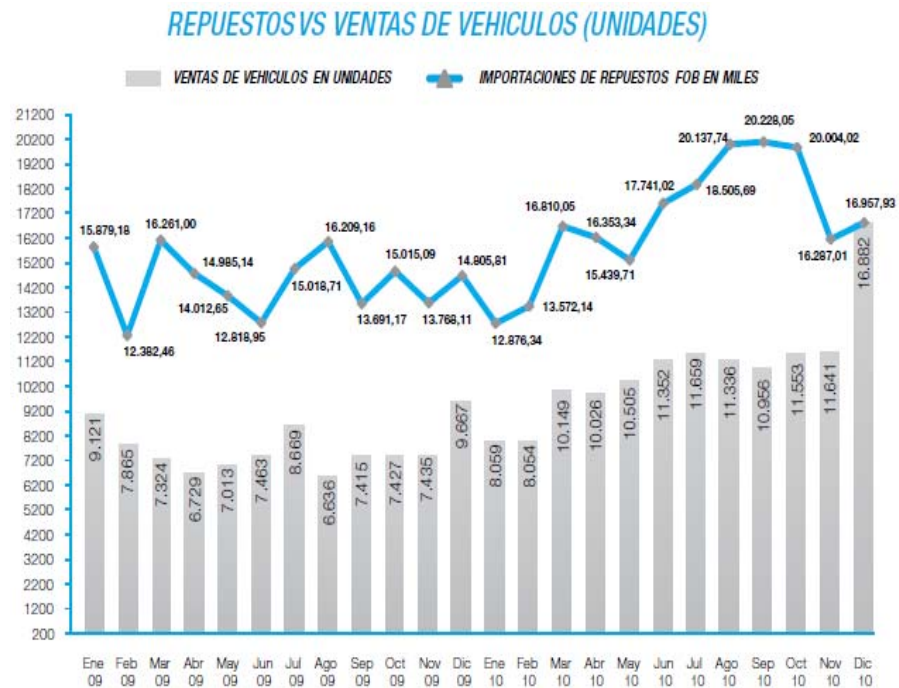
Elaborado por: AEADE

Partiendo que los principales países a los que el Ecuador importa autopartes son: Estados Unidos, Colombia, Brasil, Corea del Sur y Japón. Se hace un análisis de las cifras que se presenta en el Cuadro No. 13, las unidades importadas desde el años 2003 hasta 2007, hay un crecimiento importante y a partir del 2008 un notable descenso. Mientras que las importaciones FOB del 2010, representan un incremento del 15%.

A decir de la AEADE, las medidas gubernamentales implementadas por el gobierno en el año 2009 como la salvaguardia por balanza de pagos condicionaron la importación de vehículos y llantas durante el primer semestre del año y elevó la carga arancelaria durante el segundo semestre. A su vez, la salvaguardia cambiaria con Colombia, creó una elevación de aranceles, encareciendo el flujo de comercio de los productos provenientes del vecino país.²⁰

La finalidad de la aplicación de estas nuevas leyes tiene como objetivo reactivar la industria nacional del sector automotriz, y frenar el consumo desmedido de productos importados.

²⁰AEADE. (2010),
[<http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2010.pdf>],
Anuario 2010 p.6

GRÁFICO No. 8

Fuente: AEADE, (Anuario 2010, p.52)

Elaborado por: AEADE

Las unidades vendidas según la Gráfico No. 8, indican crecimiento sostenido del 68% en el mes de diciembre del 2010 con respecto al 2009, frente a un leve crecimiento de las importaciones FOB en (miles de dólares) del 2010 las cuales superan con tan solo 670.92 miles de dólares que las unidades vendidas.

2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1.1 Nombre, Razón Social

La empresa Rectifreno Bolaños es una empresa familiar perteneciente al sector automotriz, situada en la ciudad de Quito - Ecuador, en la provincia de Pichincha.



2.2.1.1 Actividad Comercial

Rectifreno Bolaños es una empresa del sector automotriz que se especializa en la venta, distribución y comercialización de repuestos automotrices.



Además ofrece un servicio de asistencia técnica, de mecánica automotriz personalizada en la que pone a disposición de sus clientes todo tipo de trabajos para con su vehículo.

2.2.1.2 Historia

En sus inicios, por la década de los 60 su fundador Luis Alfonso Bolaños Zarzosa (+), incursiona directamente en este campo. Pero ese ímpetu de hombre trabajador y visionario se ve truncado, debido a una penosa enfermedad que le imposibilita seguir al frente de este proyecto que ya empezaba a dar frutos.

En 1960, Luis Edwin René Bolaños Rivera (hijo) asume el mando y registra a la empresa con el nombre de “Automotriz Bolaños”. Años de bonanza que sirvió para el bienestar de la familia y para el sustento de una larga enfermedad por la que atravesaba su fundador.

Con el fallecimiento de Luis Alfonso Bolaños Zarzosa (+), el manejo del negocio cambia a manos oportunistas de la familia y desplaza de su cargo a Luis René Bolaños Rivera (hijo) quien llevaba una administración próspera y con futuro.

Con los conocimientos técnicos y del mercado más los años de experiencia adquiridos en el sector automotriz y unos pocos ahorros, Luis René Bolaños Rivera y su esposa María Clemencia Viera, incursionan en el sector automotriz con su propia empresa que actualmente se la conoce con el nombre de “Rectifreno Bolaños”, un 19 de marzo de 1977, la misma que tiene como misión llegar a ser el mayor distribuidor e importador de frenos y afines a nivel nacional.

La idea nació de la necesidad del creciente mercado automotor que se estaba incrementando en las ciudades más importantes del país, como son Quito, Guayaquil y Cuenca, la introducción de nuevas marcas de vehículos.

El negocio se inició en las calles 10 de Agosto y República, contando con un pequeño local que prestaba servicios de venta al público como un

almacén de repuestos. Viendo la necesidad de los clientes se introdujeron nuevos productos, especializándose en su línea principal de frenos y embragues.

Con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la ciudad, el negocio se dio a conocer por la calidad de repuestos y servicios que ofrecía a sus clientes. Bajo esta necesidad de abastecer de mejores servicios se trasladó a un nuevo y amplio local ubicado en el sector del Inca en las calles Av. El Inca y 6 de Diciembre de propiedad del Sr. Luís René Bolaños.



En la década de los años 80 la empresa se mantenía como pionera en el mercado, ya que no existía mayor competencia en el sector, presentándose la oportunidad de expandir el negocio abriendo una nueva sucursal ubicada en la seis de Diciembre y Shyris, este se mantuvo abierta hasta la década de los noventa, se cerró por motivos de expansión del local principal que hasta ahora se mantiene.

Una de las características es que es una empresa familiar, la cual no ha tenido apertura necesaria para mejor desarrollo e implantación de nuevas ideas que permitan una mejor evolución en el nuevo mundo de los negocios automotrices.

Con el objetivo de poder defender, su trabajo, las mejoras, los altos y bajos, las ayudas que fueron muchas, colaboraciones de empresas en general y del resto de instituciones similares en su rama que pudieron recibir, han ido consolidando con el paso del tiempo un razonable respeto profesional tanto en el Ecuador y con las contadas importaciones a nivel internacional, lo que les ha convalidado para la obtención de más y mejores clientes en su negocio.

2.1.2 Base Filosófica

Ante la ausencia de un Plan Estratégico de la empresa Rectifreno Bolaños, se propone a continuación cada uno de los elementos que lo conforman.

2.1.2.1 Misión



Somos pioneros especializados en la comercialización y servicio técnico de frenos y sus afines del sector automotriz, ofrecemos a nuestros clientes soluciones innovadoras, con productos de calidad, tecnología de

punta y profesionalismo para el mantenimiento de vehículos, generando tranquilidad, seguridad y confianza que cubra las expectativas de los clientes así como de sus colaboradores.

2.1.2.2 Visión



Rectifreno Bolaños será reconocido por el mercado como una empresa líder en el sector, que fusiona sus servicios de venta de autopartes y servicio técnico de mecánica especializada poniendo a disposición de sus clientes la optimización su tiempo y satisfacción de sus necesidades. Sistema de trabajo que la considera como la mejor opción del mercado. Logrando un continuo crecimiento, reflejado en su capacidad de servicio y márgenes que le permitan su continuidad.

2.1.2.3 Valores Institucionales

Pasión por el Servicio: entrega total del personal en las actividades que realiza.

Ética Profesional: Actuar con rectitud y honestidad en el trabajo realizado para nuestros clientes.

Compromiso: estamos comprometidos con las personas que son el fin principal de la empresa. Nuestro trabajo lo realizamos profesionalmente para su protección y seguridad mediante un servicio de calidad.

Confianza: la confianza depositada en nosotros, nos ha permitido permanecer en el mercado estableciendo vínculos comerciales con proveedores, empleados, administrativos y fundamentalmente nuestros clientes.

Responsabilidad: atendemos las inquietudes de nuestros clientes y damos solución a sus problemas. Sus servicios se ven respaldados con la garantía de nuestro trabajo.

Respeto: Respeto entre colaboradores y hacia los clientes.

Solidaridad: alta responsabilidad social con nuestros colaboradores, sus familias y con nuestro clientes.

Eficiencia: Sistema de trabajo adaptado a las expectativas de nuestros clientes. Haciendo de nuestro servicio óptimo y seguro.

Mejora Continua: estamos conscientes que la capacitación de nuestro personal es la herramienta principal para su crecimiento profesional.

Profesionalismo: disponemos de un equipo humano calificado y orientado al trabajo en equipo, por medio de una comunicación franca y abierta en un ambiente de confianza, armonía y respeto.

2.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.2.1 Situación de la Empresa

La principal entrada del proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas de la empresa. (LAWRENCE J, 2003: p. 99)

Para la empresa en estudio, las ventas representan y determinan el crecimiento económico de la empresa. Puesto que las ventas de la empresa pueden estar relacionadas estrechamente con aspectos de la actividad económica nacional, no es el único determinante que define el buen o mal manejo de la misma. Datos que al ser analizados posteriormente, permitirán a los directivos de la empresa tener una apreciación general de la situación financiera de la empresa y a la vez indicarán la efectividad o equivocación de las estrategias y políticas que la gerencia a puesto en marcha.

2.2.1.1 Ventas

La rentabilidad de la empresa en estudio, se analizará posteriormente en el Capítulo 5. Análisis Financiero en donde se hará una valoración total del comportamiento de las ventas mediante un análisis de la demanda

actual e histórica que ha tenido la empresa durante los últimos seis años, tomando como base el año 2007.

2.2.2 Fuerzas de Porter

Según José Hernández las fuerzas de Porter es: “un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad”. Herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de la empresa, a través del análisis de la industria o sector al que pertenece con la finalidad de poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente las amenazas.

Si bien se conoce, las empresas forman parte de un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con el medio que las rodea y es verdad que con la innovación e implemento de la tecnología han transfigurado el entorno competitivo en donde las empresas desarrollan su actividad comercial.²¹

Sin embargo el estudio interno de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, deben ser tratados como uno todo para poder realizar un análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en el mercado.²²

El objetivo de implementar esta herramienta en esta investigación es: hacer un análisis del entorno de la empresa, mostrando como las fuerzas que lo componen inciden y determinan los resultados esperados por esta.

²¹ Cfr. J. HERNÁNDEZ. (2011). [<http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>], Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

²² Cfr. Ibídem

De inicio existen cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza. Conocida como: La rivalidad entre los competidores.

(F1) Poder de negociación de los clientes

Según Hernández “El poder de negociación de una empresa frente a sus clientes, depende de dos factores: Sensibilidad al precio y poder de negociación”.

Que para fines de esta investigación según José Hernández se debe conocer las principales variables que definen estos factores: “Concentración de clientes, volumen de compras, diferenciación, información acerca del proveedor, Identificación de la marca y productos sustitutos”.

Los consumidores imponen condiciones en la compra de los productos sobre todo si estos son de origen nacional. Lamentablemente la industria nacional en lo que compete a manufactura de autopartes de vehículos ha generado cierto grado de desconfianza por parte de los consumidores ya sea por su falta de tecnología e industrialización, dando mayor valor a productos importados sobre todo en los precios de productos de origen asiático, colombiano y americano.

Cabe señalar que la mayoría de los empresarios indican que los consumidores ecuatorianos les importan los costos bajos y de calidad.

(F2) Poder de negociación de los proveedores

Son los proveedores quienes definen el posicionamiento de una empresa en el mercado. Es importante que se conozca que a menor número de proveedores, mayor será su capacidad de negociación con los clientes.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Diferenciación de insumos
- Costos de cambio
- Disponibilidad de insumos específicos
- Impacto de los insumos²³

Todas estas variables son importantes en el sector al momento de la negociación con los proveedores, sin embargo el sector automotriz tiene variedad de proveedores, por lo tanto las empresas del sector (compradores) tienen la decisión de compra es más son los proveedores quienes se deben encargar de ser más atractivo sus productos otorgando para captar más clientes y fidelizarlos. Ya que las empresas detallistas se van con el proveedor que más facilidades de pago y variedad de productos le ofrece.

²³ Ibídem

(F3) Amenaza de la entrada de nuevos competidores

El ingreso de empresas interesadas en participar en un mercado que presenta oportunidades de rentabilidad para la empresa y que venden un mismo producto o servicio, generan un incremento abundante de las mismas y una capacidad productiva en el sector.

Para los fines de esta investigación, se realizará un análisis de esta fuerza para la empresa en investigación.

La competencia es atractiva en la industria automotriz a pesar de que el sector requiere de un buen grado de conocimiento técnico para manejar las principales líneas de repuestos automotrices. Sin embargo no ven obstáculo alguno, al saber que es un mercado que ofrece rentabilidad, la mayoría de las empresas del sector participan en programas de capacitación que para estas generan costos hundidos, porque son pocas las que logran mantenerse en el mercado teniendo ventajas competitivas en tecnología y servicios adicionales.

Es así como se ve la existencia de barreras que las empresas deben afrontar si desean ocupar un lugar importante en el mercado automotriz.

F3.1 Barreras de Entrada

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a

la que están obteniendo los competidores ya presentes en él.” (DALMAU Y OLTRA, 1997).

Las barreras de entrada que se puede tener al intentar ingresar una empresa a una industria pueden ser las siguientes:

- Falta de experiencia
- Lealtad del cliente
- Cuantioso capital requerido y requisitos para obtenerlo
- Acceso a canales de distribución
- Falta de acceso a insumos
- Saturación del mercado,
- Diferenciación del producto
- Identificación de marca
- Barreras gubernamentales
- Represalias²⁴

(F4) Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto como la palabra lo indica son aquellos que realizan o tienen las mismas funciones que el producto que se ofrece. Según José Hernández estos productos: “Representa una gran amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior”.

Para analizar esta fuerza en este proyecto, se ha visto la necesidad de visualizar el desarrollo tecnológico del mercado automotriz.

²⁴ Ibídem

Hace algunos años el parque automotor dispone en su totalidad de vehículos con un sistema de carburación. Actualmente muchos de estos ya han salido del mercado por la innovación de la tecnología y la discontinuidad de repuestos para los mismos. Ahora los vehículos a inyección no son suficientes para la ciencia. A pesar de que aún se dispone de vehículos a inyección, la introducción de los vehículos híbridos revoluciona el mercado automotriz ecuatoriano.

(F5) Rivalidad entre los competidores

Según José Hernández es “la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector”.

La práctica de tácticas desleales, marcan la inestabilidad en el mercado y generan dudas a los clientes finales por parte de la variación de precios.

La proliferación de varios almacenes de repuestos en el sector, representa una gran amenaza para el negocio ya que son pocos los que se rigen a las condiciones del sector. Sin embargo la competencia desleal compete fuertemente con la introducción de productos iguales a menor costo, sin que les importe cumplir sus obligaciones con el fisco.

Otro inconveniente que produce malestar entre las empresas detallistas es la falta de exclusividad que estas exigen a algunos distribuidores mayoristas ya

que estos incursionan en el campo de los clientes que realizan la compra en los detallistas al realizar un mal manejo en las políticas de ventas, Produciendo de esta forma una ruptura del pacto tácito entre el distribuidor mayorista y el detallista provocando una distorsión en el mercado al realizar un mal manejo en las políticas de ventas, ya que lo único que han logrado es dañar el mercado al vender ellos de forma directa a los consumidores finales a precios iguales o aún menores de los estipulados a las empresas detallistas.

Situación que es alarmante para el sector y que afecta a las demás empresas que ejercen la misma actividad comercial.

GRÁFICO No. 9

LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA LA EMPRESA

“RECTIFRENO BOLAÑOS”



Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños

2.2.3 Matriz FODA (SWOT)

Partiendo de la determinación de las ventajas y desventajas de Rectifreno Bolaños comparados con los principales competidores y respecto de los factores que influyen en la decisión de la clientela.

Para efectos de esta investigación, es pertinente aplicar esta herramienta que nos permite analizar variables controlables como: las fortalezas y debilidades, las cuales nos permiten tener un mayor acceso para realizar cambios, y las variables no controlables como las oportunidades y amenazas que son factores ambientales externos de la empresa que influyen en su desarrollo.

CUADRO No. 14**MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento del nombre en el mercado automotriz	Excesivas líneas de productos
Reconocidos como especialistas en sistemas de frenos	La cobertura del servicio es limitada. Se requiere personal de soporte.
Confianza y prestigio depositada en el negocio por sus clientes	Falta de cursos de capacitación para el personal
Disposición inmediata de los productos en cantidades menores (autoventa)	Poca inversión en la imagen corporativa de la empresa
Capacidad de negociar los precios de los productos (propios y proveedores).	Falta de comunicación de los servicios que la empresa ofrece
Ofrece garantía en sus productos y trabajos realizados	Incumplimiento eventual de la hora estimada para la entrega de los trabajos de taller.
Solución inmediata a los problemas que se suscitan de imprevisto	
Servicio completo de mecánica y venta de repuestos automotrices	Espacio físico reducido para el actual movimiento de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del parque automotor	Incremento de la competencia leal y desleal en el mercado
Realizar alianzas estratégicas con aseguradoras, instituciones públicas o privadas.	Incremento de aranceles en las importaciones de automóviles y sus partes
Tecnologías revolucionarias para el mejoramiento de la eficiencia y seguridad.	Innovación periódica de la tecnología automotriz para el cambio de piezas y partes
	La facilidad que existe en el país para obtener una licencia de Agente de Aduanas
Posibles beneficios al formar parte de gremios del sector automotriz (AEADE)	Introducción dal mercado de productos sustitutos.
	La garantía de concesionarios de vehículos y tecnología de ultimo orden

Fuente. Investigación Directa
Elaboración: Autora

2.2.3.1 Matriz de evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE)

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa Rectifreno Bolaños, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la empresa, esto se lo debe hacer mediante la Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI), como lo muestra el Cuadro No. 14

CUADRO No. 15

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)				
FACTORES INTERNOS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	%
FORTALEZAS				
F1. Posicionamiento del nombre en el mercado automotriz	0,09	4	0,36	10%
F2. Reconocidos como especialistas en sistemas de frenos	0,08	4	0,32	9%
F3. Confianza y prestigio depositada en el negocio por sus clientes	0,08	4	0,32	9%
F4. Disposición inmediata de los productos en cantidades menores (autoventa)	0,08	4	0,32	9%
F5. Capacidad de negociar los precios de los productos (propios y proveedores)	0,07	3	0,21	6%
F6. Ofrece garantía en sus productos y trabajos realizados	0,07	4	0,28	8%
F7. Solución inmediata a los problemas que se suscitan de imprevisto	0,07	4	0,28	8%
F8. Servicio completo de mecánica y venta de repuestos automotrices	0,06	4	0,24	7%

DEBILIDADES			2,33	
D1. Excesivas líneas de productos	0,04	3	0,12	3%
D2. La cobertura del servicio es limitada. Se requiere personal de soporte.	0,06	4	0,24	7%
D3. Falta de cursos de capacitación para el personal	0,07	3	0,21	6%
D4. Poca inversión en la imagen corporativa de la empresa	0,05	3	0,15	4%
D5. Falta de comunicación de los servicios que la empresa ofrece	0,05	3	0,15	4%
D6. Incumplimiento eventual de la hora estimada para la entrega de los trabajos de taller.	0,06	4	0,24	7%
D7. Espacio físico reducido para el actual movimiento de la empresa.	0,07	2	0,14	4%
			1,25	
TOTAL	1		3,58	100%

Fuente. Investigación Directa
Elaboración: Autora

La suma del total de la matriz expuesta en el Cuadro No. 15, es de 3.58, debajo del promedio (7.50). Sin embargo, si se compara el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, se han determinado que las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables a la organización, porque representan un peso ponderado de 2.33, contra un 1.25 de las debilidades, lo cual establece que el medio ambiente interno es favorable para la organización.

CUADRO No. 16**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS****(MEFE)**

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)				
FACTORES EXTERNOS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	%
OPORTUNIDADES				
O1. Crecimiento del parque automotor	0,18	4	0,72	22%
O2. Realizar alianzas estratégicas con aseguradoras, instituciones públicas o privadas.	0,08	4	0,32	10%
O3. Tecnologías revolucionarias para el mejoramiento de la eficiencia y seguridad.	0,15	3	0,45	14%
O4. Posibles beneficios al formar parte de gremios del sector automotriz (AEADE)	0,08	3	0,24	7%
AMENAZAS			1,73	
A1. Incremento de la competencia leal y desleal en el mercado	0,15	4	0,6	18%
A2. Incremento de aranceles en las importaciones de automóviles y sus partes	0,07	2	0,14	4%
A3. Innovación periódica de la tecnología automotriz para el cambio de piezas y partes	0,09	3	0,27	8%
A4. La facilidad que existe en el país para obtener una licencia de Agente de Aduanas	0,07	2	0,14	4%
A5. Introducción al mercado de productos sustitutos	0,07	3	0,21	6%
A6. La garantía de concesionarios de vehículos y tecnología de último orden	0,06	3	0,18	6%
			1,54	
TOTAL	1		3,27	100%

Fuente. Investigación Directa
Elaboración: Autora

Los resultados expuestos en el Cuadro No. 16, indican que el total ponderado de 3.27 indica que la empresa Rectifreno Bolaños está sobre la media (2.50) en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. Sin embargo, al evaluar el gráfico anterior el peso total de las oportunidades es de 1.73, y de las amenazas es de 1.54, lo cual establece que el medio externo es favorable para la organización.

Las ponderaciones porcentuales indican que las siguientes fortalezas: (F1) que se refiere al posicionamiento del nombre en el mercado automotriz con un (10%), (F2) Ser reconocidos como especialistas en frenos con un (9%), (F3) Confianza y prestigio depositada en el negocio por sus clientes con un (9%)y (F4) Disposición inmediata de los productos en cantidades menores (auto venta) con un (9%), son las más relevantes, de manera que al compararlas con las amenazas más representativas que son: (A1) Incremento de la competencia leal y desleal en el mercado con un (18%), (A3) Innovación periódica de la tecnología automotriz para el cambio de piezas y partes con un (8%), requieren de mayor atención ya que el objetivo de la empresa será maximizar las fortalezas mientras se minimizan las amenazas al aprovechar los recursos que disponga de las oportunidades que se le presentan en el mercado y aplicarlas en sus productos y servicios.

Las debilidades más relevantes que hay que poner atención según la matriz de Evaluación de Factores Internos son: (D2) La cobertura del

servicio es limitada, se requiere de personal de soporte con un (7%) y (D6) El incumplimiento eventual de la hora estimada para la entrega de los trabajos de taller con (7%), presentan un valor determinante en el momento de la atención a los clientes, por cuanto estas se las debe manejar adecuadamente por medio de las Oportunidades del medio ambiente externo que se pueden y deben aprovechar. De las cuales tenemos: (O1) Crecimiento del parque automotor con un (22%), (O3) Tecnología revolucionarias para el mejoramiento de la eficiencia y seguridad con un (14%).

2.2.4 Líneas de Productos

Actualmente la empresa se especializa en frenos y embragues. Dispone de una amplia gama de productos tanto para equipo liviano como pesado, que cubren los recambios inmediatos de los automotores tanto para venta al por menor como para taller.

A continuación se presenta las respectivas líneas de productos y marcas que maneja la empresa y que son de mayor reconocimiento tanto por el mercado local como internacional.

➤ FRENOS



- Remsa (pastillas de freno)
- Safe Pads
- Wagner
- Mat-fric (pastillas de freno)
- Tec-Pads (pastillas de freno)
- GIC (pastillas de freno)
- Sangshin (pastillas de freno)
- AlliedNipon (Pastillas de freno)
- Raybestos (pastillas, bombas)
- VGX (pastillas High performance)
- ATE (discos, tambores, sistema hidráulico)



- Sieken (sistema hidráulico)



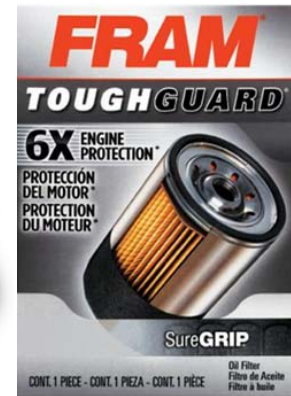
- Bendix (frenos aire)
- Camel (mangueras)

➤ **RULIMANES Y RETENEDORES (Marcas)**



- National
- BowerBca
- Chumaceras Trw
- Koyo
- NTN
- TOKIKO

➤ **FILTROS (Marcas)**



- Fram
- Interfil
- Fleetguard
- Baldwin

➤ **EMBRAGUES (Marcas)**



- Daikin Clutch (disco, plato, rulimán)
- Sasch
- Borg-Warner
- Illinois

➤ **SUSPENSIÓN (Marcas)**



- 555
- Tnk
- Trw
- Gabriel
- Monroe

➤ **TRANSMISION (Marcas)**



- Crucetas Presicion
- GMB

➤ **CORREAS O BANDAS (Marcas)**



- BANDO
- DONGIL
- DAYCO
- GATES
- GOOD YEAR

➤ **GAMA EXTENSA DE PRODUCTOS PARA FRENOS Y EMBRAGUES**

- Cauchos
- Cilindros de rueda
- Cilindros maestros
- Diafragmas
- Discos de embrague
- Discos de freno
- Empaques de freno



- Forros de embrague
- Guardapolvos
- Juegos de mordaza
- Juegos de reparación
- Líquido de frenos
- Mangueras de freno
- Mordazas de freno
- Pastillas de freno

- Pegamento para zapatas
- Platos de embrague
- Regulaciones
- Remaches
- Rollos de embrague
- Rulimanes de embrague
- Seguros
- Tambores de freno

➤ **PRODUCTOS PARA SUSPENSIÓN Y DIRECCION**

- Rulimanes
- Retenedores
- Crucetas
- Rotulas
- Terminales
- Amortiguadores

➤ **PARTES ELECTRICAS**

➤ **LUBRICANTES**



➤ **ENCENDIDO**



2.2.5 Servicios

La empresa ofrece servicios de:

- Empacada de zapatas de equipo liviano y pesado
- Empacada de discos de embragues
- Rectificación de discos y tambores



- Mantenimiento.



- Asistencia técnica de mecánica automotriz en general preventiva y correctiva del vehículo para equipo pesado, caminero y liviano, garantizando un trabajo óptimo y seguro para sus clientes.



- Servicio exprés
- Frenos
- Motor
- Cambios de aceite
- Servicio puerta a puerta

2.2.6 Mercado

Desde el punto de vista del marketing, un mercado es un conjunto de consumidores (individuales u organizados) que tienen una necesidad, poseen

capacidad de compra y además, están dispuestos a comprar. (CASADO, 2006: p. 91)

Para los propósitos de la presente investigación, una empresa no puede satisfacer las necesidades específicas para cada segmento, por lo tanto la empresa debe identificar cuál es el mercado al cual desea satisfacer y para ello es útil pensar en cinco tipos básicos de mercado: potencial, disponible, factible, objetivo y cubierto. Conocimiento global del mercado que le permitirá a la empresa determinar a qué mercado en concreto se direccionan sus productos y servicios.

CUADRO No. 17

IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO PARA LA EMPRESA

RECTIFRENO BOLAÑOS

TIPO DE MERCADO	SEGMENTO DE MERCADO (mercado de venta de repuestos de vehículos y servicio técnico de mecánica automotriz)
Mercado Potencial	Cualquier consumidor final que necesite disponer de asistencia técnica mecánica o adquisición de repuestos para su vehículo.
Mercado Disponible	Grandes empresas del sector privado que disponen de flotas de vehículos ya sea de

	servicio liviano o pesado.
Mercado Factible	Concesionarios de vehículos
Mercado Objetivo	Propietarios de vehículos nuevos que se les ha terminado la garantía de su vehículo ofrecida por su concesionario y que requieren de una revisión técnica de sus vehículos.
Mercado Cubierto	Conductores del mercado objetivo que ya han utilizado o utilizan los servicios de la empresa de venta y recambio de repuestos automotrices.

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños

Para el presente estudio, se ha hecho una identificación de los mercados, lo que ha llevado a realizar una segmentación del mercado, la misma que nos permite dividirlos en dos grupos:

- Mercado de consumidores finales
- Mercado empresarial (concesionarios, talleres mecánicos, otras empresas comerciales del mismo tipo).

Para el caso de la empresa en estudio, su mercado está conformado por consumidores finales y el mercado empresarial, los cuales compran bienes y servicios para cubrir las necesidades de su vehículo, como para el giro del negocio respectivamente.

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE

Según la American Marketing Association (A: M: A), el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), “El **Cliente** es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”.

Cliente es un Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.²⁵

“La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la <<persona que depende de>>. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (BAQUERO, 2007: 1)

De la unión de las definiciones anteriores, resultaría acertado plantear que toda organización o persona que acude a otra con la finalidad de recibir el resultado de un proceso o actividad que se genere en esta, puede ser considerada un cliente.

²⁵**Diccionario de Marketing**, 1999, Cultural S.A, Pág. 54

En este trabajo se pretende hacer énfasis en lo siguiente: Partiendo que los clientes son la razón de ser de una empresa u organización, siempre considerábamos la existencia de un solo cliente: “Cliente es quien paga” por un producto o bien recibido. Tal parece que solo se define al cliente que paga, comúnmente conocido como cliente externo. Sin embargo no hay productos y servicios sin los generadores de estos. Actividad que ha sido desempeñada por las personas que conforman el núcleo de la empresa y a quienes no hace mucho se los considera clientes internos.

Por tal motivo en la presente investigación se procura mostrar la actividad que se pone de manifiesto tanto al momento de pagar como de recibir dinero ya sea por un bien o un servicio recibido.

Para mayor claridad a continuación se define lo que hasta hace pocos años atrás se lo consideraba como el único cliente de la empresa.

3.1.1 Cliente Externo

Si bien otros autores amplían sus definiciones de lo que es un cliente, sus enfoques siempre lo han hecho dirigidos al *cliente externo*, que es aquella persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; es por eso que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios, que le permiten satisfacer la necesidad creada.

No obstante los productos van y vienen, pero la finalidad de las empresas es que sus clientes duren más que sus productos, por lo tanto es necesario realizar constantemente un seguimiento adecuado de sus clientes.

3.1.2 Cliente Interno

Las empresas y organizaciones son conformadas principalmente por el capital humano. Empleados, servidores, colaboradores, los diferentes departamentos internos de una empresa son conocidos como *clientes internos* de la misma. No obstante sin la existencia de estos, simplemente la empresa no funciona.

Hoy en día el concepto Cliente Interno, se mantiene vigente y toma fuerza con la aplicación de los principios de la gestión de calidad.

Es así como Karl Albretch en su libro Cliente Interno dice: “Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro”.

Existe solo una dirección que les obliga a que las empresas desarrollen en su interior. Esta es la implementación de una cultura de servicio para y con sus trabajadores, la cual se reflejará al exterior con el servicio que se ofrezca desde su interior.

3.1.3 Clientela Clave

“Clientela Clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar”. (HOROVITZ, 1991: 1). Por lo anterior se entiende que la diversidad de necesidades que tienen los clientes, obliga a las empresas a seleccionar su clientela, con el fin de satisfacer por completo sus necesidades. Esto ha llevado a la segmentación de mercados que va de acuerdo a las crecientes necesidades de los clientes.

3.2 DEFINICIÓN DE SERVICIO

Existe un importante número de trabajos dedicados al análisis de lo que significa el servicio pero los que más atención han suscitado por su aporte en el ámbito del sector empresarial han sido:

“Los servicios son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio. Para producir un servicio, puede requerirse o no al uso de productos intangibles. Sin embargo, cuando se requieren, no hay transferencia de los derechos (propiedad permanente) de esos bienes tangibles”²⁶.

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico”²⁷

“Todas las actividades que le permiten facilitar al cliente para que se ponga en contacto con las partes de la empresa que le proporcionan beneficios, respuestas a sus preguntas y solución a sus problemas es conocido como servicio al cliente”²⁸

²⁶STANTON W, FRUTELL CH, (1990)**Fundamentos de Mercadotecnia**, México: Mc Graw Hill, Octava Edición

²⁷KOTLER P, ARMSTRONG G, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Prentice Hall, Cuarta Edición, A Simón & Shuster Company.

²⁸KOTLER P, AMSTRONG G, 1996, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Prentice Hall, Octava Edición.

Si se analiza las definiciones anteriores, hay que considerar que el consumidor de un servicio puede adquirir sólo de forma temporal la propiedad o hacer únicamente el uso temporal de cualquier producto requerido en la producción de un servicio.

Ahora para mayor claridad definamos al servicio desde el punto de vista del cliente: Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera a más del producto o servicio básico que se ha adquirido ,como es también el precio, la imagen y demás características que le dan valor a este al momento de comprar.

Desde el punto de vista de la empresa, el servicio son las actividades que realiza la empresa para conseguir la máxima satisfacción de los clientes. La mayoría de las veces los productos van acompañados de los servicios y estos a su vez necesitan productos de apoyo, lo cual permite aumentar su importancia en la economía.

La principal finalidad de este trabajo es el análisis sobre la determinación del servicio, una aproximación a los efectos de la extensión de su significado y específicamente en la situación descriptiva y pragmática que pretende ir más allá del estudio previo y dimensionarse cómo se deriva del enfoque de estudio centrado a un trabajo en términos de cobertura, impacto y aplicabilidad dentro del sistema ecuatoriano.

Si bien consideramos que el servir puede conseguir un alto grado de satisfacción tanto para el que se ve beneficiado del servicio como para el que lo da, estamos totalmente equivocados. No siempre un cliente se siente satisfecho con lo que recibe, por lo tanto lo usual es, que hasta para las ventas más simples, antes de que

exista una decisión de compra , el cliente necesite “ayuda” por parte de quien realiza la venta: como dar información, un presupuesto, un consejo, asesoramiento y como un factor esencial, la transparencia, transparencia tanto en que jamás exista ocultamiento de información, es decir, dar la vuelta y mostrar todas las cartas sobre la mesa, tanto como para que se concrete una venta-adquisición, como que no. Para ello el lenguaje es importante, y debe hacérselo de forma totalmente legible y elegible para la parte interesada, en una relación horizontal de igualdad de partes, sin catalogar, encasillar o jerarquizar posturas.

Atributos que reflejan ser pasos iniciales de un proceso de venta y son implícitamente una forma de ofrecer un servicio que en muchas ocasiones es sin contraprestación económica.

Si en el mejor de los casos, se continúa con el proceso de venta, es necesario captar la atención del cliente con información adicional que aunque no forme parte del proceso de ventas, logrará que se afiance más la decisión de compra, situación que fideliza al cliente si después de realizarse la venta se ofrece un servicio de postventa.

Este propósito se aclara si se integra la idea expresada por: “Después de la compra, los clientes esperan recibir un alto nivel de post venta”²⁹, en donde puede entenderse que el servicio está presente en todo el proceso de venta, incluso antes de que exista la presencia de un interés del consumidor por satisfacer una necesidad y después que esta se dé.

²⁹ED. DÍAZ SANTOS, 1996, **Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, Técnicas de la Venta Minorista Un Enfoque Estratégico**, Madrid – España.

Finalmente, las empresas deben ser más competitivas en el mercado en que se desarrollan, por lo tanto el servicio debe buscar orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y de esta manera permanecer en el mercado.

3.2.1 Diferencia entre Producto y Servicio

La diferencia entre producto y servicio, es evaluada de diferente manera, los productos por ser tangibles pueden ser producidos, consumidos y valorados en calidad, mientras que un servicio tiene un trato muy diferente, el servicio es adquirido y consumido simultáneamente a la vez que es evaluado durante su proceso. Sin embargo la finalidad para toda empresa que vende servicios, debe ser la generación de una experiencia que produzca en el cliente que lo compra, una satisfacción y complacencia por el servicio adquirido afianzando de esta manera su fidelidad con la empresa.

3.2.2 Servicio de Productos

Cuando un cliente acude a una empresa para adquirir un producto, la mayoría de las veces en el momento de la compra, y dependiendo del producto, surge la necesidad de tener un servicio extra a más del producto, y es cuando el cliente desea cubrir dos factores importantes que son: el grado de despreocupación y el valor añadido.³⁰

El Grado de Despreocupación.

El comprador de un producto valora ciertos parámetros a la hora de adquirir un producto.

³⁰ Cfr. J., HOROVITZ (1999). *La Calidad del Servicio a la Conquista dl Cliente*. Madrid: Mc Graw Hill. p.3

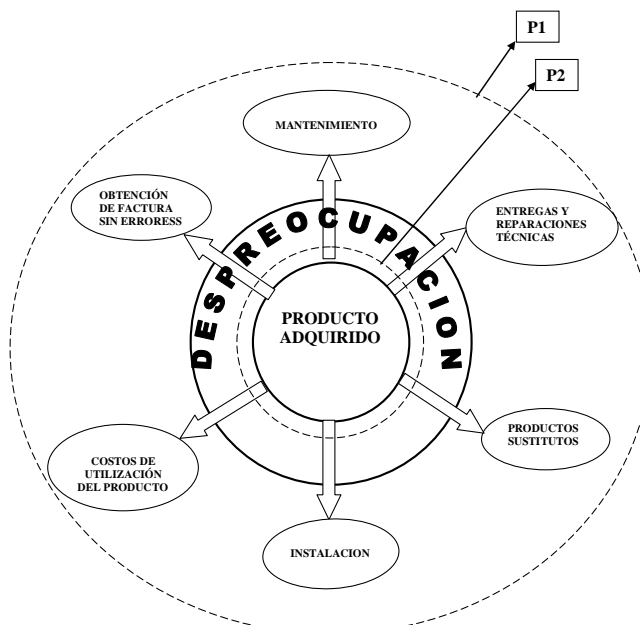
Además del precio, del rendimiento técnico del producto, y los costos adicionales que aparecerán después de la compra, como son: los costos valorados en tiempo, esfuerzos y dinero, es importante analizar qué efectos se tendrá a futuro por lo que a continuación se hará una representación gráfica de un producto adquirido y el efecto que produce al hacer uso adicional o no de los siguientes conexos:

Entregas y reparaciones
 Obtención de una factura sin errores
 Encontrar un responsable si surgen problemas, etc.

Además, valora los costos de utilización del bien adquirido como son: Costos de mantenimiento, instalación, transporte y aún el costo de no poder disponer del producto.³¹

GRÁFICO No. 10

NIVEL DE DESPREOCUPACIÓN DEL SERVICIO EN TORNO A LOS PRODUCTOS



Elaborado por: Maribel Bolaños V.

³¹ Ibídem, p6

El Gráfico No. 10, indica la presencia o no de un nivel de despreocupación que se encuentra entre el producto adquirido y los conexos que le van a costar, representados estos como un valor monetario alto o bajo dependiendo de los parámetros de servicio que se integran al momento de la compra.

Cuando el precio de compra (P1) abarca estos conexos, celebrados mediante garantía, quien compra se desentiende de la ocurrencia de estos parámetros, asumiendo por ello un mayor precio. Porque al no requerirlos, (P2) mantiene la oferta inicial, proporcionando un grado de despreocupación que únicamente el cliente es quien decide tolerar.

Para entender mejor el Gráfico No. 10, se hace el análisis siguiente:

Un cliente desea comprar un producto con todas las garantías. Quiere que el producto cumpla su función y que tenga un respaldo de la empresa por si existiera algún inconveniente con el mismo. A más del precio que se paga, la información del producto, la garantía que se recibe en alguno de ellos, el cliente quiere más y más, es así como el servicio debe actuar a profundidad al sobrepasar las expectativas de los clientes provocando una sensación de éxtasis.

El nivel de compra elevado de los clientes, el alto grado de información que tienen del mercado y la reticencia de los clientes ante la saturación de mensajes publicitarios ya sean estos bien o mal dirigidos, han provocado una gran exigencia de los clientes para con las empresas. Situación que genera una coyuntura en que las empresas deben ser más competitivas. Pero no se debe

olvidar que dependiendo del nivel de compra de los clientes, unos exigen que un producto terminado les dé cero preocupaciones, mientras que otros prefieren pagar menos dinero y a la vez aceptan cierto grado de preocupación.

Para lo anteriormente mencionado, es importante que las empresas se orienten al cliente como objetivo integral, es decir entiendan el nivel de servicio que exigen sus clientes y por ende el tipo o tipos de clientes a quienes ellos se pueden dirigir, para proveerles de satisfacción, consiguiendo así su fidelización que se la obtendrá generando un Valor Añadido al producto o servicio que lo haga diferente de la competencia.

El Valor añadido

Para los clientes, es muy atractivo que un proveedor le ofrezca un valor adicional a un producto, al momento de la compra ya que estos pueden generar un estado de decisión absoluta y por ende una venta asegurada. Situación que genera una coyuntura. Es así como:

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede ser de distinto tipo:

Es el status social que el producto refuerza.

El valor añadido incluye la, también la ayuda para resolver problemas.

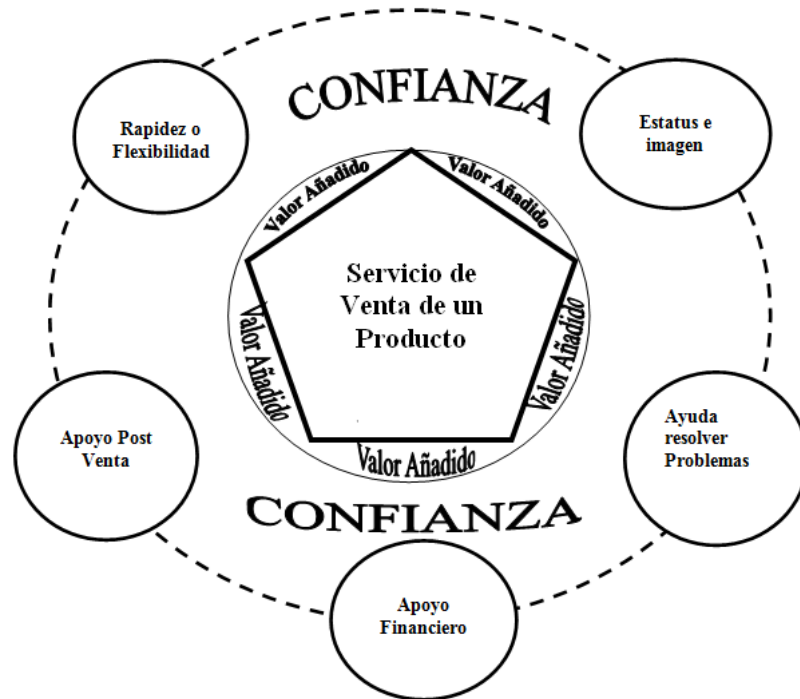
El valor añadido es el apoyo financiero.

El valor añadido se puede también crear en torno al apoyo post venta.

Por último el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad.³²

Se ha denotado la presencia de cinco asignaciones anteriormente expuestas que están enfocadas en lo que puede ser el valor añadido, que se le da a un producto cuando se habla en términos de servicio. Si se analiza con detenimiento, de las cinco asignaciones anteriores, dos de ellas: estatus e imagen y el apoyo post venta, tienen mayor relevancia a la hora de adquirir un producto, las cuales imponen un valor representativo tanto de tipo económico para el bolsillo de los clientes proporcionándoles un nivel de exclusividad y seguridad respectivamente.

³² Ibídem, p4

GRÁFICO No. 11**VALOR AÑADIDO DE UN PRODUCTO EN TÉRMINOS DE SERVICIO**

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

El gráfico anterior, indica cada uno de los conexos que pueden generar valor a un producto, lo cual genera un ambiente de confianza para el cliente al momento de tomar una decisión de compra, ya que el cliente es quien decide qué valor adicional le añade al producto elegido, en qué momento y de qué manera.

3.2.3 El Servicio de los Servicios

Anteriormente se explicó que una de las características del servicio es su intangibilidad, por lo tanto cuando se habla de servicio solo se puede analizar las percepciones o resultados obtenidos por las experiencias vividas.

Partiendo del nivel adquisitivo de las personas, trabaja el sentido de vender sensaciones bajo el concepto de servicio del servicio. Pero todo eso entra por medio de la percepción, que es subjetiva.

Es así como Jaques Horovitz dice “El servicio de los servicios tiene dos dimensiones propias: La prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive el momento que se hace uso del servicio”.

La Prestación

Es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene, que variará en función de sus circunstancias. (PAZ, 2005: 3)

Aquí se combinan dos cosas dinero y naturaleza humana, aquí se pone de manifiesto ante una posibilidad de adquisición del servicio en donde no necesariamente importa el nivel adquisitivo de las personas pero de una u otra forma sí mide la capacidad de compra, impulsada por los instintos de satisfacer aquello que se encuentra dentro de la dimensión de las sensaciones.

Es decir la prestación de un servicio vende un efecto indirectamente provocado, más que el producto en sí. El cliente llega a dar un valor inconmensurable diferente al producto o servicio de la empresa en cuestión cuando se lo compara con el producto o servicio de otras empresas del medio. Es por eso que se ha oído decir: cuando se compra un lápiz labial en una tienda de cosméticos, lo que compramos de forma indirecta es belleza, no el producto en sí.

La Experiencia vivida

Es un estado personal que representa las emociones y sensaciones obtenidas a través de un procesamiento de información que topa la sensibilidad de interiorizar un suceso externo, procesarlo y analizarlo hasta qué nivel una persona valora esa sensación vivida y en qué posición de satisfacción puede ésta, ser ubicada.

No se debe olvidar que cuando se habla de experiencia, se debe enfocar a la relación existente entre el cliente y la empresa. Partiendo de un análisis minucioso de los aspectos cuantitativos y cualitativos que permita saber cuál es la opinión del cliente.

Hoy en día los atributos que generan la calidad a un servicio no son suficientes para el cliente. Con lo cual se establece que la experiencia se la puede representar en el siguiente enfoque:

La decisión de compra de un producto depende del valor hablando en términos de calidad. Pero si este atributo está homogenizado en el mercado, simplemente la psicología del cliente va más allá y cuando las opciones en una decisión de carácter “cerebral” no son sustancialmente diferentes, las personas toman la decisión de compra tomando como base las emociones.³³

Las exigencias de los consumidores van más allá de las expectativas que tienen los empresarios de sus productos o servicios, donde los precios atractivos y la calidad no son componentes sustanciales y suficientes para los clientes, quienes se sumergen de forma imprevisible hacia un ámbito de decisión final, la cual, una vez superada la fase del análisis de los atributos de precio y calidad, se emplaza hacia un nivel de inferimiento emotivo-sensorial, basado sobre su memoria sensorial individual y colectiva, que no pasa por un ámbito racional, lo cual, muchas veces, genera incluso la seguridad de haber realizado la mejor elección.

Sin embargo, la permanencia en el mercado de las empresas, dependen de la relación que estas mantienen con sus clientes.

Es por eso que los primeros contactos del cliente con uno o varios de los colaboradores de la empresa, representan el buen o mal inicio de una relación.

Por tal razón se puede denotar lo siguiente:

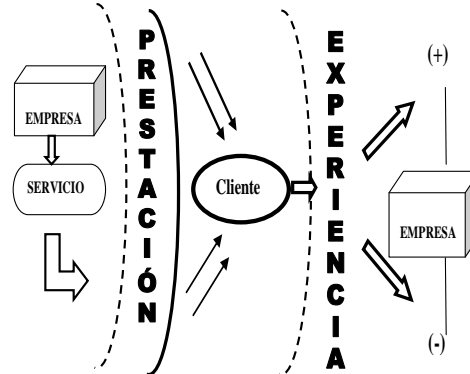
³³Cfr. BLOGSPOT, Estrategia, Startups y Modelos de negocios.(2010), [http://javiermegias.com/blog/2010/04/experiencia-de-cliente-cuando-la-satisfaccion-no-es-suficiente/], *Experiencia del Cliente cuando la Satisfacción no es Suficiente*. [

Una mala experiencia puede lastrar nuestra percepción de una compañía durante mucho tiempo, mientras que el enfoque “tradicional” de la publicidad, por ejemplo, deja indiferentes, haciendo que no recordemos las marcas que vimos.³⁴

Comentario que conduce a un enfoque de las formas de cómo las empresas deberían desenvolverse antes, durante y después del proceso de venta, para que la experiencia de sus clientes sea lo más satisfactoria posible y que posteriormente les permita tener una relación más cercana con ellos. Reflexión que se basa en la experiencia de seres vivos. Tal es el caso para los clientes como para las empresas, que están en continuo crecimiento las cuales también están conformadas por personas.

La clave es que la empresa debe llegar al punto de lograr experimentar ese grado de satisfacción de haber logrado mantener el mismo cliente a lo largo del tiempo.

³⁴ Ibídem, 9

GRÁFICO No. 12**DIMENSIONES DEL SERVICIO DE UN SERVICIO**

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

El Gráfico No. 12, se enfoca en un punto principal, el Cliente. Quien analiza la prestación que busca y lo que realmente espera recibir de una empresa.

Es así como se observa que: quien recibe una prestación de una empresa, en virtud de un acuerdo mutuo, durante y después de realizarse el mismo, va generando una experiencia en el cliente. Circunstancia o acontecimiento que puede marcar una buena o mala relación con la empresa.

3.2.4 Características de los Servicios

a) Intangibilidad

A diferencia de los productos físicos, los servicios no pueden ser experimentados por medio de los sentidos antes de que se realice la compra, lo cual limita a que se tenga una muestra del servicio que se desea sea del agrado de una persona. Dando ocasión a la búsqueda de experiencias tenidas por clientes anteriores, que certifiquen la calidad del servicio lo cual les permitirá sacar sus propias conclusiones. Por lo tanto es imprescindible que las empresas

vendedoras de servicios, se concentren en dar a conocer a sus clientes las ventajas que se pueden tener del servicio ofrecido.

Explicación que tiene soporte según el análisis de Theodore Levitt “Gestionar la evidencia”, “hacer tangible lo intangible”. Y según BOOMS B: H y BITNER “Las empresas de servicios pueden intentar demostrar la calidad de sus servicios mediante evidencias físicas y la presentación”. Tal es el caso de la entrega de alimentos a domicilio, llevado a cabo por los hipermercados después de gestionarse la compra de los mismos. Donde los consumidores tienen la facilidad de realizar sus compras bajo pedido, optimizando su tiempo de la mejor manera.

b) Indivisibilidad

Por lo general, no es posible separar los servicios y el vendedor.

Algunos de los servicios son creados y prestados por una persona que viene a ser parte de él y tanto el que ofrece el servicio como el que lo consume afectan al resultado final de la prestación del servicio. Lo cual indica que la venta directa es el único canal posible de distribución. Por otro lado, en el caso de la prestación de servicios por: servicios profesionales, espectáculos públicos, como son: conciertos, presentaciones artísticas, los clientes se fijan mucho en quien presta el servicio. Si bien esto se sustenta con lo que dice Philip Kotler “Cuando los clientes tienen fuertes preferencias por determinados prestadores

de servicios, se recurre al precio para limitar la demanda”. A continuación se cita el siguiente ejemplo:

No tiene el mismo precio una entrada al concierto de un artista internacionalmente conocido que una entrada para el concierto de un grupo musical naciente.

c) Heterogeneidad o Variabilidad

La forma de ofertar un servicio es diferente para todas las empresas de servicios, es decir esta varía de un cliente a otro porque todos los clientes son distintos tanto en gustos como en preferencias y los resultados de la prestación recibida pueden ser percibidos de diferente manera para cada cliente, por lo tanto difícilmente se podrá homogenizar la calidad de un servicio.

El resultado final de un servicio principalmente depende del entorno donde éste se realiza, quien lo ofrece y a quien va dirigido. Es de esta forma tanto del proveedor como los clientes son paralelamente responsables del servicio ofrecido.

d) Caducidad y Fluctuación de la Demanda

Los servicios al igual que los productos tangibles, se caducan, pero estos no pueden ser almacenados. Cuando la demanda del servicio es estable, el carácter perecedero de los servicios también permanece estable, pero si la

demanda fluctúa, las empresas de servicios pueden tener problemas, dificultando de esta forma una adecuada sincronización de la oferta y la demanda.

Si se analiza, el mercado de los servicios oscila por temporadas, por días de la semana, por horas del día. Como ocurre en muchas instalaciones de esquí que permanecen inactivas durante el verano, al igual que el servicio transporte público varía de modo considerable durante el transcurso del día.

Claro que existen excepciones como es en el sector de los seguros de vida y de gastos médicos. Este servicio se compra, pero lo retiene la compañía de seguros hasta que el comprador lo requiera, en este caso podemos hablar que existe un almacenamiento provisional del servicio.

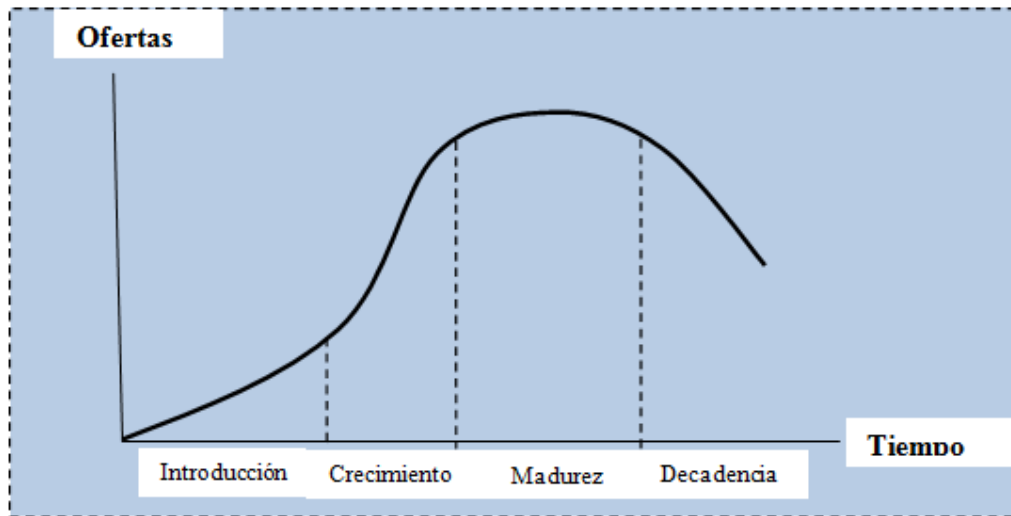
3.2.5 Ciclo de Vida de un Servicio

Los servicios, al igual que los productos, tienen su ciclo de vida que depende mucho de los cambios amplios en el macro ambiente como son la población, la política, la tecnología y la cultura. Así como los cambios específicos que ocurren en el mercado como son los compradores, competidores y fuentes de referencia los cuales requieren adaptaciones y correcciones en momentos clave de la historia del servicio.³⁵

GRÁFICO No.13

³⁵ Cfr. KOTLER P, BLOOM P Y THOMAS L. (2004), *El Marketing de Servicios Profesionales*, Barcelona España, Prentice Hall, 2da. Edición, Pág. 251

Ciclo de Vida de un Servicio. La curva en forma de S



Fuente: Philip Kotler, *Marketing de Servicios Profesionales*, 2005

En el Gráfico No. 13, el ciclo de vida de un servicio es muy similar al ciclo de vida de un producto, ya que en un momento dado, tienen una alta aceptación y más tarde ésta se va perdiendo, pasando así a un período de declinación. Para entender de mejor manera el gráfico anterior, se expone lo siguiente:

La vida de un servicio típico muestra una curva de ingresos en forma de S, marcada por las cuatro etapas siguientes:

1. **Introducción:** es un período de crecimiento lento de la oferta a medida que el servicio se introduce en el mercado.
2. **Crecimiento:** es un período de rápida aceptación en el mercado.
3. **Madurez:** es un período de nivelación en el crecimiento porque el servicio ha logrado la aceptación de la mayoría de los clientes potenciales.

- 4. Decadencia:** es un período en que la oferta muestra una fuerte tendencia descendente.³⁶

3.2.5.1 Otros modelos de Ciclo de vida del Servicio

Es importante observar que no todos los servicios muestran un ciclo de vida en forma de S. Los otros modelos más comunes son:

1. **El modelo ondulado:** la oferta del servicio durante la etapa madura entra repentinamente en un nuevo ciclo de vida. Esta nueva vida se produce como consecuencia de las modificaciones del servicio, los nuevos usos, los nuevos usuarios, los gustos cambiantes u otros factores.
2. **El modelo cíclico:** las ofertas de algunos servicios muestran una pauta cíclica. La etapa de la declinación no es el momento para eliminar un servicio sino para mantenerlo tanto tiempo como sea posible en espera del próximo auge.
3. **El modelo de moda:** aquí el nuevo servicio atrae de inmediato la atención del mercado, que lo adopta con fervor, culmina prematuramente y declina con rapidez³⁷.

GRAFICO No. 14

“MODELO DEL CICLO DE VIDA DE UN SERVICIO SEGÚN ITI

³⁶ Ibídem, Pág. 251

³⁷ Ibídem, p. 251



Fuente: <http://zethabyte.blogspot.com.es/2010/09/que-es-iti.html>

Para explicar de mejor manera el Modelo del Ciclo de vida de un Servicio según ITI presentado en el Gráfico No. 14, se puede realizar una analogía representada en la mano de una persona, donde cada uno de los dedos de la mano, representan las cinco fases del Ciclo de vida de un Servicio.

El ciclo de vida de un servicio tiene cinco fases:

1. **Fase de la estrategia:** (representada con el dedo pulgar).
 - Transmite energía al resto
 - Esta se comunica con todas las fases del ciclo de vida.
 - Esta debe ser equilibrada para que la organización tenga equilibrio.
 - Su salida la conduce hacia la fase de diseño
2. **Fase de Diseño:** (representada por el dedo menique)
 - El diseño de procesos y cambios se lo hace con todos los miembros de la organización. No solo con el conocimiento de las otras fases
 - Su salida la conduce hacia la fase de transición.

3. **Fase de Transición:** (representada por el dedo anular)

- Aquí surge un compromiso que la transición asume para construir, probar y desplegar en producción todos los planes que viene del diseño más los recursos y aportes que viene decididos de la estrategia que es implementada en el resto de las fases.

4. **Fase Operación:** (Representada por el dedo mayor) conocido como el dedo cordial.

- Aquí el servicio implementado se lo entrega al cliente.
- Entrega los servicios en los activos del cliente
- Atiende a usuarios y da soporte en todas las fases de problemas o incidencias.

5. **Fase de Mejora Continua:** (representada por el dedo índice)

- Son todos los datos e información que surgen de la operación de los servicios.
- Indica dónde están las oportunidades de mejora, tomando y procesando datos para descubrir oportunidades de mejora.

Hay que recordar que la mejora continua forma parte del ciclo de vida del servicio y es la garantía de que la estrategia se cumple. Por lo tanto cuando se juntan la mejora continua con la estrategia de servicio, se obtiene la representación simbólica realizada con la mano de (OK), la cual representa el control final de que la estrategia se está cumpliendo”.³⁸

³⁸ Cfr. O. CORBELLI, (2011), [<http://www.youtube.com/watch,elciclodevidatienunamano>], *El Ciclo de vida TI en una mano*, 2011.

Si bien los ciclos de vida del servicio, permiten que las empresas realicen una valoración periódica del proceso, su finalidad es la búsqueda de transparencia de la efectividad del servicio. No obstante el ser humano responde a los resultados obtenidos de la compra de un bien o servicio dependiendo de la experiencia obtenida en el transcurso del proceso.

3.2.6 Momentos de Verdad

La comunicación, el desenvolvimiento, establecen el primer contacto de los empleados con los clientes, esta es la esencia de su trabajo. Los empleados deben estar preparados para establecer la primera relación o contacto con los clientes, ya que de esa primera impresión, depende si el cliente proyecta al exterior una buena o mala imagen de la empresa captada tanto por las percepciones y la experiencia vivida que es de lo que anteriormente se hace referencia en el subtítulo el Servicio de los Servicios.

Estos contactos, aunque tan insignificantes que parezcan, se consideran como la hora de la verdad. Aunque generalmente duran poco tiempo, ejercen un impacto duradero en la percepción que los clientes tienen del servicio.

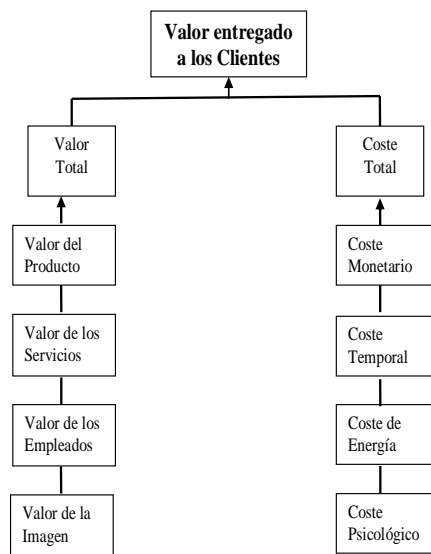
3.2.7 Estrategias de Servicio

Cada día es más difícil satisfacer a los clientes, ya que, la información y tecnología avanzadas, han permitido que los clientes estén mejor informados

acerca de lo que buscan. Condiciones que ponen en un alto grado de vulnerabilidad a las empresas para mantener su clientela o también captar nuevos clientes. Los clientes para tomar decisiones definitivas de compra, según Philip Kotler: “Tienden a maximizar el valor, dentro de los límites de los costes de búsqueda, de conocimiento, de la movilidad y de los ingresos”. Es así como los consumidores considerarán qué oferta les reportará el mayor valor percibido y actúan para su adquisición. Acción que se la puede visualizar mejor en el siguiente gráfico

GRÁFICO No. 14

DETERMINANTES DEL VALOR ENTREGADO A LOS CLIENTES



Fuente: P. Kotler, Dirección de Marketing, 2009, pág.147

El Gráfico No. 14, indica que a medida que la oferta cubra las expectativas de los clientes, influirá en su satisfacción total y posteriormente en la posibilidad de recompras futuras. No obstante se debe tener claro a qué se refiere uno cuando se habla de:

Valor Percibido, se refiere a la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de los costes que supone una oferta respecto a las demás ofertas alternativas.

El **Valor Total**, es el valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, funcionales y psicológicas que esperan los clientes de una oferta concreta.

El **Coste total del consumidor**, es el conjunto de costes en que se incurre a la hora de evaluar, conseguir, utilizar y desechar una oferta concreta.³⁹

Si bien lo importante es que las empresas sepan definir y aplicar una estrategia de servicio que satisfaga a un segmento determinado y que a su vez esta estrategia adopte una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de la competencia, hay que recordar que desde el punto de vista del servicio al cliente, el valor percibido por el cliente, es la diferencia entre lo que recibe y lo que entrega el cliente con las distintas alternativas que se le presentan.

Cuando se habla de servicios y al encontrarse en un entorno competitivo, se debe contemplar lo siguiente:

En el caso de los productos, la empresa debe competir en todo lo que el cliente tiene derecho a esperar de la empresa, además del producto base: servicio antes, durante y después de la venta.

En el caso de los servicios, competir en todo lo que tiene relación con la prestación y la experiencia propiamente dicha.⁴⁰

Lo importante es que una estrategia de servicios, debe estar enfocada en los clientes, su finalidad es que la empresa siga manteniendo a sus clientes tan activos como lo eran a un inicio, sin olvidar que se puede atraer a más clientela.

³⁹ P., KOTLER, K., KELLER (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall. p. 147

⁴⁰ J., HOROVITZ (1999). *La Calidad del Servicio a la Conquista dl Cliente*. Madrid: McGraw Hill. p.29

3.2.7.1 Estrategias de servicio y ciclo vital de los productos

“Las mejores estrategias de servicio varían según el estado de desarrollo de los productos, porque el servicio esperado evoluciona con el producto”. (HOROVITZ, 1999: 32)

En la fase de *introducción*, el producto es desconocido en el mercado y por lo tanto su crecimiento es lento. Aquí pueden pasar por alto las deficiencias del servicio. Por ser un producto en iniciación el cliente se siente atraído y corre un alto riesgo al adquirirlo. En esta etapa si el producto está teniendo aceptación y por no tener competencia, es cuando se aprovecha para darse a conocer y captar clientela.

Durante la fase de *crecimiento*, existe mayor competencia. Aquí las estrategias que se utilizan, están orientadas a los canales de distribución y buscan permanecer en el mercado dándole un valor añadido al producto así como también generando un alto grado de despreocupación para el cliente.

En la fase de *madurez*, el mercado está saturado por el exceso de oferta, en donde se deben aplicar estrategias de precios las cuales deben estar dirigidas a los diferentes segmentos de clientes. Es así como se tiene opciones estratégicas:

- **Una estrategia de confección:** Un mínimo de servicio por un precio bajo.
Aquí el cliente prefiere el precio al servicio ya sea porque el mismo puede encargarse del servicio o porque sus ingresos son limitados.
- **Una estrategia de alta costura:** mucho servicio para un segmento que lo solicita y está dispuesto a pagar por su precio.
Aquí están los clientes a quien el precio le importa poco, pero exige buen servicio y personalizado.
- **Una gama estratégica a medida:** que les ofrezca la posibilidad de tener o no tener servicio.

Aquí el cliente puede acceder a una buena calidad de servicio pero a un precio razonable.⁴¹

⁴¹Ibídem p. 33

En el sector de ***Declive***, se tiene un segmento de clientes que valoran mucho el servicio y que están dispuestos a pagar su precio.

Lo anteriormente expuesto se lo puede visualizar mejor en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 18

ESTRATEGIAS DE SERVICIO Y CICLO VITAL DE LOS PRODUCTOS

<div style="text-align: center;">Fase de desarrollo del producto</div> <div style="text-align: center;">Estrategias de Servicio</div>	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive
	Valor añadido	Despreocupación	Valor añadido y despreocupación	Gran valor añadido o retirada
Opciones estratégicas	Alta costura	A medida	Confección o a medida	Alta costura o retirada

Fuente: La Calidad del Servicio a la conquista del cliente (J.Horovitz, p. 33)

3.2.7.2 Estrategias de Servicio y la Cadena de valor de los clientes

La cadena de valor está formada tanto de los clientes internos como los clientes externos. Es decir esta inicia desde los proveedores,

distribuidores hasta que llegar al cliente final. Y una estrategia de servicio, funcionará si esta se enfoca en la clientela tanto interna como externa. El buen trato, la capacitación, la empatía generan un ambiente de trabajo agradable que les permitirá a los empleados llegar con mayor facilidad al cliente final.

3.2.7.3 Estrategias de servicio para los servicios

Cuando se habla de prestaciones se dan las mismas relaciones entre el precio y el servicio.

En este caso hay tres opciones estratégicas básicas:

- a) **Opción Gastronomía:** que une precio y servicio elevados.
- b) **Opción Receta:** que ofrece un servicio a medida a un precio adecuado.
- c) **Opción Comida rápida:** que ofrece un mínimo de servicio por un precio módico.⁴²

Si se quiere que un servicio sea más elevado que una prestación, debe existir dos cosas:

- Una mayor intensidad de la interacción entre el prestatario y el cliente
- La duración de contacto existente entre ambos.

a) Estrategia Gastronómica

⁴²Ibídem, p.34

Aquí no se habla de una simple prestación de un servicio. El servicio está enfocado en darse a conocer con mayor intensidad, lo cual supera un simple contacto y el servicio ofrecido pasa a dar seguridad al cliente que es uno de los parámetros más importantes que se espera encontrar en el momento de realizar una compra. Momento clave donde el prestatario consigue más interacción y un contacto más personalizado con el cliente. Es así como dice J. Horovitz: “La conformidad con el nivel de excelencia es el factor clave del éxito en este enfoque”.

b) Estrategia de Receta

Lo importante aquí es personalizar el servicio pero en condiciones aceptables en lo que se refiere a precio, destinado a un segmento de clientes que buscan alternativas de compra claves en el momento adecuado beneficiándose de un servicio personalizado al hacer uso de medios promocionales que resultan atractivos para el cliente y que captan su atención al sentirse beneficiados de estos.

Los medios generalmente utilizados para la reducción de costos de contacto se anuncian a continuación:

- Tarjetas de afiliación para gozar de descuentos y compras a crédito
- Cheques trimestrales girados a nombre del beneficiario de la tarjeta de afiliación- Los cuales representan un porcentaje de descuento de sus

compras al presentar sus tarjeta de afiliado y que posteriormente se acumula de forma trimestral.

- Boletines publicitarios con atractivas ofertas semanales. Exclusivo para clientes portadores de la tarjeta de afiliado.
- Catálogos de venta de productos a domicilio. Productos fáciles de obtener tan solo con una llamada, entre otros.
- Hacen uso de la información y telecomunicación para evitar la movilización y evitar poner en peligro la calidad del servicio.
- La estandarización que facilita la formación de nuevo personal para optimizar mejor los conocimientos del personal.
- Informar y capacitar al cliente para que el tome parte activa del servicio.

Son una lista de servicios que personalizan la prestación sin dejar de mantenerla estandarizada.

c) **Estrategia de la Comida Rápida**

Se busca una unificación total. Se estandarizan los procesos, procurando tener el menor contacto con el cliente.

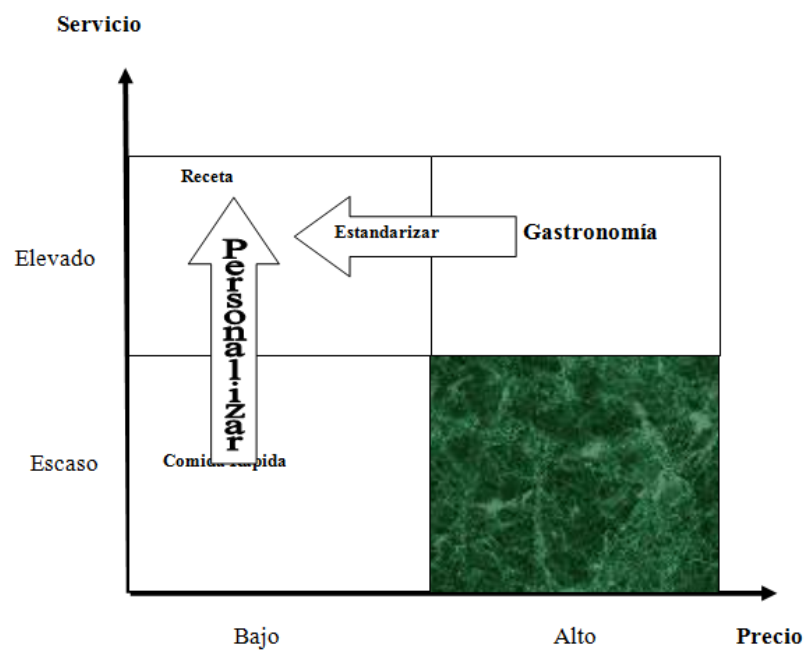
Aquí es el extremo opuesto donde, sí se ofrece un contacto con el cliente pero muy corto casi insignificante y no hay interacción, es aceptable para los clientes que prefieren un precio bajo del servicio y están de acuerdo con lo que reciben.

Razón por la que: “Si el prestatario desea intensificar más la “interacción” con el cliente, el servicio deber ser más “personalizado”. (HOROVITZ, 1999:35)

Afirmación que se la puede comprender de mejor manera en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 15

OPCIONES ESTRATÉGICAS EN LOS SERVICIOS



Elaborado por: Maribel Bolaños V.

3.2.8 Dimensiones de los Productos y Servicios

Si bien otros autores han explicado la forma de satisfacer las necesidades de los clientes enfocados en el servicio, muy poco se ha visto de que según Levitt,

Todos los productos y Servicios tienen cuatro dimensiones:

Genérica:

El producto genérico está formado por las características comunes y mínimas como, por ejemplo, cuatro ruedas de un coche, viajar sin accidentes en avión; es decir son los elementos con que contamos en el producto, marcan diferencias.

Esperada:

Añade a la dimensión genérica todos los servicios tradicionales que espera el cliente como, por ejemplo, espera mínima, recepción adecuada, condiciones de pago cómodas, etc.

Aumentada:

Esta se añade a lo esperado una serie de ventajas que el cliente no espera, excede sus expectativas y, por tanto, puede producir muchas satisfacciones como, por ejemplo, ofrecer prestaciones adicionales en vehículos, el airbag en el puesto del copiloto, etc., al precio de serie.

Potencial:

Cuando los beneficios aumentados han perdido su poder de incrementar satisfacción, la empresa debe centrarse en el producto potencial, que incluye todas las cosas que podrían hacerse para atraer y mantener a los clientes y que en el futuro se convertirán en producto aumentado, por ejemplo, un número gratuito de consultas para resolver dudas sobre cómo eliminar manchas específicas; en alimentación, recetas de cocina a cargo de un chef de renombre, etc.⁴³

Se debe considerar que cada cliente tiene una percepción diferente de un producto, por lo que el concepto de servicio al cliente varía tanto que este debe ser definido por cada sector, incluso por cada empresa ya que por su intangibilidad es difícil que se lo generalice.

3.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD

⁴³Ibíd., p. 2

La calidad es una herramienta que da propiedad inherente a una cosa que le permite a esta compararla con otra de su especie.

La calidad también es un conjunto de características de un bien o servicio que le dotan de una ventaja competitiva para atraer a los clientes y crea la confianza necesaria que facilita la fidelización del comprador; es decir calidad es la totalidad de atributos y rasgos de un producto o servicio que se sustentan en su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes ya sean estas implícitas o explícitas y que cumplan sus expectativas sobradamente.

La definición más sencilla de calidad es la utilizada por Vanesa Pérez en su libro *Calidad Total en la Atención al Cliente* quien define “La calidad es la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente”. Existen cuatro elementos en esta definición: Excelencia, Cliente (Cliente clave), Mejora Continua y Mantenimiento.

La empresa podrá ofrecer calidad en atención al cliente, si se implementa un servicio que alcance su nivel de *excelencia* lo cual significa ir más allá de las expectativas del cliente, cruzando los esquemas que nuestro cliente se haya planteado al momento de querer suplir esta necesidad, es decir se debe sorprender de manera positiva al cliente logrando que este se sienta complacido. Sin embargo no se debe olvidar que: “Cada uno de los niveles de excelencia deben responder a cierto valor que los clientes estén dispuestos a pagar, en función de sus deseos y de sus necesidades”. (HOROVITZ, 1991: 2)

Como empresa, se debe orientar al cliente quien define si un producto o servicio es bueno o malo, pero a qué cliente se refiere. La mayoría de las empresas se dedican a ofrecer productos y servicios a diferentes segmentos de clientes y este es uno de los errores más grandes que se tiene cuando uno quiere abastecer a todos. La mayoría lo hacen, a medias y mal.

Para la calidad no hay términos medios y esto se lo conoce como un servicio malo, mediocre que exige cambios. Por lo tanto, lo ideal será definir cuál será el cliente clave, que como se había mencionado con anterioridad, es aquel que por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, lo cual permitirá a la empresa permanecer o no en el mercado dependiendo de cómo se ofrezca producto o servicio.

En el mundo de los servicios, las empresas deben fomentar una cultura de mejora continua en la que se debe mejorar el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

Esta cultura debe ir centrada en lograr calidad tanto en los procesos de manejo internos de la empresa para lograr con sus objetivos, como son sus relaciones con los clientes externos.

Es imprescindible una capacitación permanente de todos los miembros de la empresa ya que los trabajadores de la empresa deben sentirse involucrados en las actividades que van realizando, así como los procesos de calidad que deben llevarse a cabo. Así

como la apertura de los directivos de la organización para con sus empleados para recibir de ellos aportes de cambio o mejoramiento.

Finalmente mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar es complicado si no se respeta las normas y el proceso de producción.

La mayoría de las empresas que dependen de distribuidores son más susceptibles a tener diferencias en el proceso de producción o venta, lo que amerita a la implementación de normas de calidad que deberán aplicarse en todo momento y en todo lugar. Es por eso que cuando se oferta un servicio es necesario reducir al máximo la diferencia entre el servicio que realmente se ofrece y la calidad que se persigue.

3.3.1 Calidad en la Atención al Cliente

La Calidad en la atención al Cliente, va dirigida a una satisfacción total de lo que un cliente desea, logrando así fidelizarlo, incrementar la clientela y por ende los ingresos de la empresa.

Actualmente la calidad representa un factor muy importante al momento de la compra, y muchas empresas dependen de la calidad que ofrecen a sus clientes ya sea en los productos o servicios que estas ofrezcan. Sin embargo nunca se debe olvidar que al hablar de calidad se ponen en juego muchos factores incluso, la existencia de una empresa, porque no solo se habla de la calidad de

un producto, sino de la calidad del servicio que reciben los clientes por parte de la empresa.

La afirmación anterior, indica que en la mayoría de los casos los servicios se pueden o no combinar con bienes tangibles para conseguir la calidad necesaria. Es así como se puede buscar calidad en la combinación de un bien tangible con algunos servicios, un servicio fundamentalmente acompañado de bienes y servicios secundarios como es cuando se realiza un viaje en una aerolínea, es el usuario quien requiere de un servicio en el trato y un servicio por movilización. O también cuando se tiene un servicio puro.

3.3.2 Calidad del Servicio

Como lo dice Stanton W “Es difícil en extremo predecir la calidad antes de comprar un servicio”.

Cuando se habla de calidad de Servicio, se refiere a las expectativas que tiene el cliente, de un servicio. Para lo cual se debe averiguar primero cuál es la clientela clave, y conocer qué es lo que desean y esperan de la empresa u organización. Si se tiene claro los puntos anteriores, será de mucha ayuda conocer qué tipo de bien o servicio requieren los clientes, y qué proceso se debe seguir para conseguir un cliente satisfecho.

La presencia de la competencia en el mercado, es cada vez mayor y atrae a los clientes con más diversidad de servicios. Es cuando el cliente final que

actualmente es más informado y selectivo, conoce del mercado y se decide por un servicio que se adapte a sus necesidades.

“De esta forma, los clientes al recibir un servicio o comprar un producto, lo juzgarán por su calidad”. (PEREZ, 2006: 27)

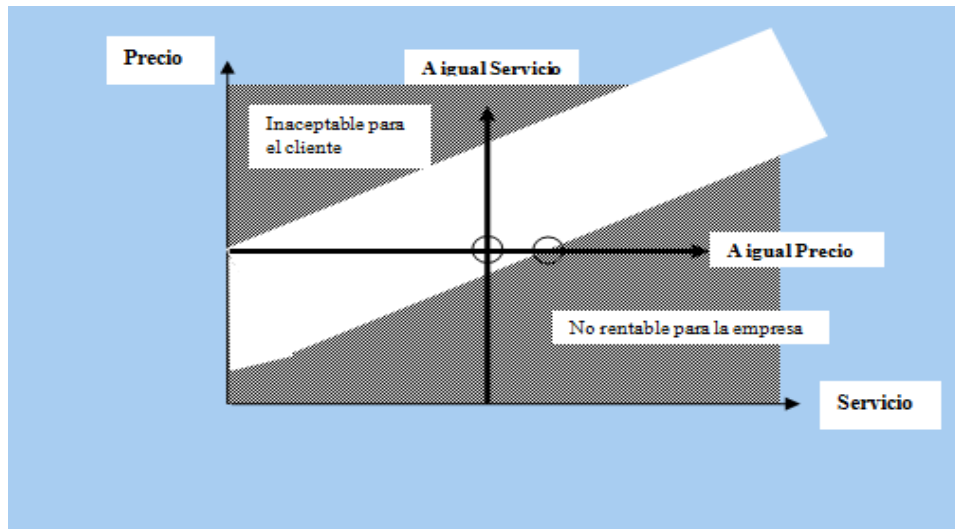
Existe una brecha muy significativa entre la aceptabilidad de un servicio por parte del cliente y la rentabilidad de la empresa. La apertura de las fronteras, la internacionalización de los negocios, y viajes, han constituido que los clientes busquen altos niveles de satisfacción, en donde las empresas deben buscar un punto de encuentro que sea rentable tanto para el cliente como para el proveedor.

Para alcanzar este punto de encuentro, las empresas deben adaptarse al mercado en donde estas desean ofrecer su servicio. La búsqueda de nuevas formas de innovación que hacen más atractivo al servicio, enfrentan una cierta resistencia al cambio, para lo cual es considerable buscar la forma de mantener un equilibrio rentable tanto para la empresa como para los clientes.

Análisis que se lo puede observar de mejor manera mediante el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 16

PUNTOS DE ENCUENTRO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR



Fuente: Jacques Horovitz, La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente

Actualmente todas las empresas deben aplicar un sistema de control de calidad, que les permita diferenciarse de la competencia. No todas las usan, sin embargo a continuación se cita:

Tres medidas que las empresas de servicios pueden tomar para mejorar su control de calidad:

- 1. Invertir en una buena selección y formación de personal.** Contratar a los empleados adecuados y ofrecerles la mejor formación esencial, independientemente si son profesionales especializados o trabajadores no cualificados.
- 2. Estandarizar la prestación del servicio a través de la organización.** Para esto es necesario elaborar un Diagrama de Servicio que muestre los eventos y procesos en un diagrama de flujos, con el fin de identificar posibles fallos.
- 3. Medir la satisfacción de los clientes.** Es recomendable utilizar sistemas de sugerencias y reclamaciones, encuestas a clientes y compra comparativa. General Electric envía unas 700.000 tarjetas de respuesta cada año, solicitando a los consumidores una puntuación sobre los servicios que ofrece.⁴⁴

“Las empresas también pueden desarrollar sistemas y bases de datos para ofrecer un servicio más personalizado y a la medida” (HOWARD, 2003: 72-74).

⁴⁴ P, KOTLER, K. L, KELLER (2009), *Dirección de Marketing*, Madrid-España: Pearson Prentice Hall. 12.ª Edición. 425.

3.3.2.1 El Servicio de Calidad al Cliente

El cliente espera prestaciones antes, durante y después de la compra. Según la Enciclopedia Wiki pedía, un conjunto de prestaciones que el cliente quiere y que es importante ofrecerlas para dar un mejor servicio son:

El valor añadido al producto.

El servicio en sí.

La experiencia del negocio.

La prestación que otorga al cliente.⁴⁵

Es así como se liga al servicio con el término de Calidad Total, el cual no debe ser enfocado únicamente en los servicios o productos que una empresa ofrece, al contrario es el capital humano interno de las empresas quien debe ser tratado con consideración y empatía. ¿Ya que quién puede dar lo que no recibe?, pregunta que en un sinnúmero de ocasiones se escucha y en su mayoría no se sabe qué es lo que quiere decir.

Actualmente el mundo de los negocios y el comercio, se ha materializado y computarizado, lo que ha impedido que exista un contacto físico con los clientes. Es así como en las grandes organizaciones, muchos de los clientes ni siquiera conocen al dueño de la empresa, peor aún tener un contacto físico como es un saludo. Si bien hay casos extremos, también deben saber que existen organizaciones y empresas que se preocupan por

⁴⁵Cfr. **Enciclopedia WIKIPEDIA (2006).**
[http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Gesti.C3.B3n_de_la_calidad_en_los_servicios].
La Calidad.

el bienestar de sus empleados. Es así como el término cliente interno está ligado con la calidad, este ha logrado ser tomado en cuenta dándole la importancia que este se merece. Obligando a las empresas a desarrollar una cultura de servicio interno para con sus colaboradores ya que esto les permitiría ser reconocidas por la calidad de servicio que brindan, tanto dentro como fuera de estas.

3.3.2.2 Principios de Calidad

Las empresas que desean ofrecer calidad deben aplicar los siguientes principios de calidad por cuanto estos deben aplicarse independientemente del tipo de producto o servicio que provean.

- **Fortalecer los sistemas y procesos:** Las empresas que trabajan por sistemas y procesos, poseen mayor capacidad de respuesta ante la competencia ya que se han preocupado de optimizar sus procedimientos, hacen uso de tecnología de punta y cuentan con personal capacitado en cada área.
- **Motivar la participación del personal y el trabajo en equipo:** Los trabajadores pueden ayudar a conocer y resolver las inquietudes de los clientes. Son aquellos que deben mantener un contacto directo con los clientes y esta forma conocer cuáles son sus necesidades. Todo esto ayudará a la mejora del servicio.

- **Mejorar la coordinación y la comunicación:** Es importante la coordinación de las actividades de cada una de las unidades e instalaciones de la empresa. Lo anterior sumado una buena política de comunicación por parte de los directivos de la empresa, los conocimientos, el aprendizaje en conjunto y las opiniones de los trabajadores serán el elemento clave para su superación.
- **Demostrar compromiso por Parte del liderazgo:** Los directivos y líderes de una empresa se convierten en un modelo a seguir para los empleados quienes lo aceptan como un principio fundamental para su trabajo.

El tema central es que las estructuras de las empresas se deben adaptar a los cambios que sean necesarios para conseguir un cliente seguro, satisfecho y leal; es decir la apertura a los cambios promoverá un éxito a futuro de la empresa.⁴⁶

Si bien el cliente interno debe tener en claro los principios de calidad para que cada día, en cada momento y en cada lugar sean aplicados para obtener buenos resultados en su trabajo y por ende tener un cliente satisfecho. No olvidemos que el exceso de presión en el trabajo provoca clientes internos insatisfechos. La finalidad de una empresa es tener un buen equipo de trabajo, que refleje sus logros no solo en trabajo, sino

⁴⁶ Cfr. R., PEREZ (2006). *Calidad Total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideas propias, Vigo. P. 26

también a nivel personal. E aquí donde se puede preguntar si ¿alguna vez las empresas se han preocupado en conocer si sus empleados, proveedores (clientes internos) se encuentran satisfechos en su entorno laboral, o lo que es más sus ingresos cubren de alguna manera sus gastos personales y por ende hacen que disminuya sus preocupaciones? Todo es cuestión de manejar los principios de calidad tanto para los clientes internos, como para los clientes externos para de esta manera ofrecer un servicio óptimo que supere las expectativas de los clientes externos.

Al formar parte de un mundo globalizado donde día a día se investigan técnicas para la mejora continua, se citará a continuación unos pocos pasos para desarrollar:

Una metodología para administrar el servicio al cliente Interno o diciéndolo en términos ISO: una forma para “gestionar las interacciones entre los procesos”:

1. Identificar los Procesos y sus interacciones (Principio de ISO)
2. Identificar los clientes internos de esos procesos.
3. Identificar los productos entregados a esos clientes.
4. Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes (ponerse en los zapatos del cliente).
5. Confirmar con los clientes los criterios definidos (pregúntale a ellos).
6. Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios. (contratos).
7. Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación de servicio (QFD).
8. Iniciar el proceso de Mejora Continua o Kaizen (AMEF, Análisis de Modo y Efectos de Falla, Seis Sigma, Cpk, Índice de Capacidad de Proceso).⁴⁷

3.3.2.3 Normas de Calidad del Servicio

⁴⁷ Grupo KAIZEN, (09-2005), (<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>) **Cliente Interno.**

Cuando se habla de normas, se debe enfocar en una serie de pasos a seguir que por lo general suelen ser expresadas en medidas. Sin embargo para los clientes estos parámetros no son muy relevantes ya que cuando se habla de servicio, lo principal es ofrecer un servicio que cumpla con todas las expectativas de sus clientes. Por lo tanto si se implementan normas de calidad al servicio que reflejen el interés y compromiso que tienen las empresas con sus clientes, estas captarían más su atención.

El primer paso que se debe tomar en cuenta para desarrollar las normas de servicio a los clientes, es determinar cuáles de los elementos del (Gráfico.10), son más importantes para la empresa, ya que representan un modelo de los parámetros que se deben tomar en cuenta. La información con la que se construirá este esquema, se la puede obtener a través de cuestionarios o de sondeos de opinión, dependiendo de la actividad a la que se dedica la empresa.

Las normas que se implementarán en la empresa, deben ser enfocadas a atender las necesidades de los clientes, más no a las ideas que los directores de distribución de las empresas. Partiendo de que es la empresa la que debe adaptarse a la situación en que se encuentran los clientes.

Por supuesto que, la importancia y la aplicación de las normas varían de una empresa a otra, incluso de aquellas que se encuentran en el mismo sector. Por lo tanto lo más recomendable es crear e implementar normas propias de servicio al cliente, para cada empresa.

Procurando obtener una ventaja competitiva, ya que es aconsejable que las empresas no estandaricen las normas de servicio, porque evitarían tener un mayor contacto con los clientes y esa no es la finalidad del servicio.

Jacques Horovitz dice:

Las normas de calidad para ser operativas deben:

1. Expresarse desde el punto de vista del cliente,
2. ser ponderables y
3. servir a la organización de arriba abajo.

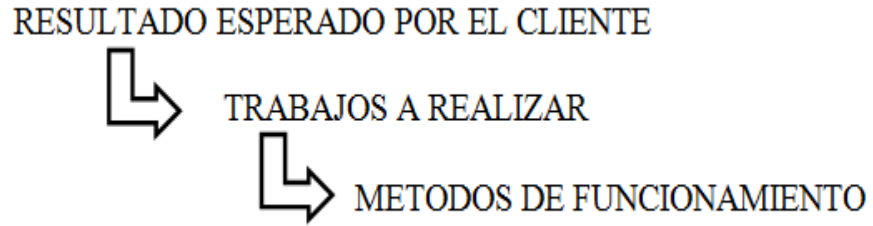
- **La Norma debe expresarse desde el punto de vista del cliente**

Si la finalidad de las empresas es que las normas de calidad deben ser llevadas a cabo para de esta forma ofrecer un servicio óptimo, la norma a implementarse debe enfocarse a conseguir lo que el cliente desea. Es decir, la finalidad de la norma es tener resultados: de lo que el cliente quiere, de lo que el cliente espera y de lo que el cliente finalmente obtendrá.

A continuación se especifica el proceso a seguir para lograr la satisfacción del cliente.

GRÁFICO No. 17

TRABAJOS A REALIZAR PARA SATISFACER AL CLIENTE



Fuente: La calidad del Servicio (J. Horovitz) p. 50

Todo va destinado a cubrir las necesidades de los clientes. El Gráfico No. 17, es un proceso que está delimitado a satisfacer a los clientes.

- **La Norma debe ser Ponderable**

Partiendo de que las actitudes y cualidades humanas que pueden ser signos de servicio, estas no se pueden medir. Lo importante es como dice J. Horovitz: “Hay que investigar todo lo que sea posible para descomponer los comportamientos presentes de un servicio en elementos cuantificables”. Es por eso que actitudes como la rapidez, la atención, entre otras se puede darles medidas de ponderación. En este caso se habla de que las actitudes que forman parte del servicio, pueden ser transformadas en normas ponderables, las cuales podrán ser medidas con mayor facilidad.

Hay algo muy peculiar que dice J. Horovitz “Cuanto menos ligado está el servicio al comportamiento humano, más importante es definir y cuantificar normas de calidad”. Comentario que es muy subjetivo ya que para que existan parámetros de medición de servicio reales, no debe

existir una disociación entre el servicio y el comportamiento de los trabajadores, ya que ellos son quienes mejor conocen el movimiento de la empresa y que en consenso con los directivos de la empresa deben buscar la forma adecuada por dónde se pueden solucionar posibles imprevistos.

La finalidad de tomar en cuenta la visión que tienen los trabajadores en cuanto al proceso de venta y con ello el servicio, permitirá que la empresa tome las medidas necesarias para su mejoramiento.

Posteriormente para medir el servicio la empresa puede optar por la implementación y estandarización de normas de calidad de servicio a nivel de la empresa que les permita conocer cuáles son las direcciones a las cuales se deben dirigir cada uno de los trabajadores.

- **Las Normas de calidad deben ser utilizables por toda la organización.**

Las normas de calidad deben ser conocidas y utilizadas por todos los miembros de la organización.

Todos deben saber por qué existen estas normas y cuál es la razón y el motivo por la cual deben aplicarse en todo su trabajo. Su correcta aplicación depende la satisfacción o no del cliente como de los trabajadores.

3.4 DEFINICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Según Carlos López, “El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing utilizada por las empresas para diferenciarse de la competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible”.

El servicio al cliente es el elemento más importante para una empresa ya que este define si esta permanece o desaparece del mercado. Es decir constituye el centro de interés fundamental y la clave de éxito o fracaso de la misma.

La concepción de servicio al cliente no solo se limita a la atención que acompaña la venta, sino que va más allá del entorno donde este se desenvuelve, es decir, Servicio al Cliente es: “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes” (COUSO, 2005: 1), con lo cual vemos que se establece un compromiso total de la empresa con sus clientes tanto internos como externos, lo cual les permitirá visualizar un mismo camino.

Cada vez los clientes se han vuelto más exigentes al momento de adquirir un producto o servicio.

Ya sea un producto o un servicio, estos deben tener un valor relativo que le impone el cliente al momento de su decisión. Esto se debe a que el cliente está más informado y conoce más del mercado. La fuerte competencia permite que el cliente tenga la capacidad de escoger un bien o un servicio en función de sus necesidades.

He aquí la suspicacia de las empresas en dar un valor añadido a sus productos, en forma de servicio para que estos sean más atractivos a ojos del consumidor.

3.4.1 Objetivo de Servicio al Cliente

El objetivo principal de servicio al cliente debe ser buscar y establecer un sistema de mejora continua para la empresa convirtiéndose así en una herramienta estratégica de marketing que le permitirá minimizar los errores y evitar que se pierda gran número de clientes.

3.4.2 Nivel alcanzable del Servicio al Cliente

El servicio al cliente alcanza su grado alto de valor cuando este ha llegado al cliente en el lugar y en el momento indicado.

Hay dos parámetros muy importantes que los clientes analizan al momento de adquirir un producto o servicio y estos son la calidad y el precio, los cuales al igual que la ventaja competitiva generan en el cliente una decisión de compra definitiva.

3.4.3 Elementos del Servicio al Cliente

Una empresa debe tener claro cuál es su misión en lo que respecta al servicio al cliente, definiendo así cuáles son las aspiraciones de la empresa y a dónde quiere llegar. Aspiraciones que le permitirán consolidar su posición en el mercado a través de una ventaja competitiva basada en los requerimientos y reacciones que tiene el cliente con la empresa.

Es importante que toda empresa conozca cuales son las políticas orientadas a servir a los clientes. De esta forma todos los departamentos de la misma aportarán ideas y propuestas a lo largo del proceso que serán de ayuda, para la toma de decisiones.

Si se quiere que un servicio sea práctico y razonable, es importante deducir una forma de cómo hacerlo y al hacer uso de elementos considerados razonables, se podrá saber cuál estrategia de servicio se aplicará.

Las investigaciones de varios autores han sido encaminadas hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en la aplicación de actitudes sociales como es la forma de comunicarse “el arte de saber escuchar y hablar”, el ofrecimiento de ayuda al cliente, aplicación de herramientas de servicio como: el correo, la infraestructura, el uso de tecnología y teléfono, las cuales dependen de la organización que las adopte.

Se debe tomar en cuenta que en el mercado se tiene varios tipos de clientes y no a todos se puede llegar con los mismos medios, es así como con los clientes difíciles es inapropiado iniciar un contacto telefónico o el uso del correo, lo cual representa una forma nada considerada de contacto personal.

El uso de medios convencionales como el internet o la telecomunicación, de acuerdo a investigaciones realizadas tienen como resultado el alejamiento de los clientes, dejando a un lado un servicio más personalizado.

Así como estos clientes hay muchos quienes deben ser tratados de diferente manera.

De este modo, basándose en el análisis de los puntos sobresalientes anteriormente mencionados y en los que convergen estos, los elementos de servicio al cliente se dividen en elementos anteriores a la transacción, elementos de la transacción y elementos posteriores a ella.

Elementos anteriores a la transacción, aunque no se relacionan directamente con la distribución física, ofrecen una oportunidad para establecer un clima de buen servicio al cliente. Como tales, tienen una considerable influencia en la venta de los productos.

Elementos de la transacción, son las actividades que se relacionan directamente con la entrega del producto al cliente. En consecuencia, éste resulta directamente afectado por el nivel de servicio que se ofrece.

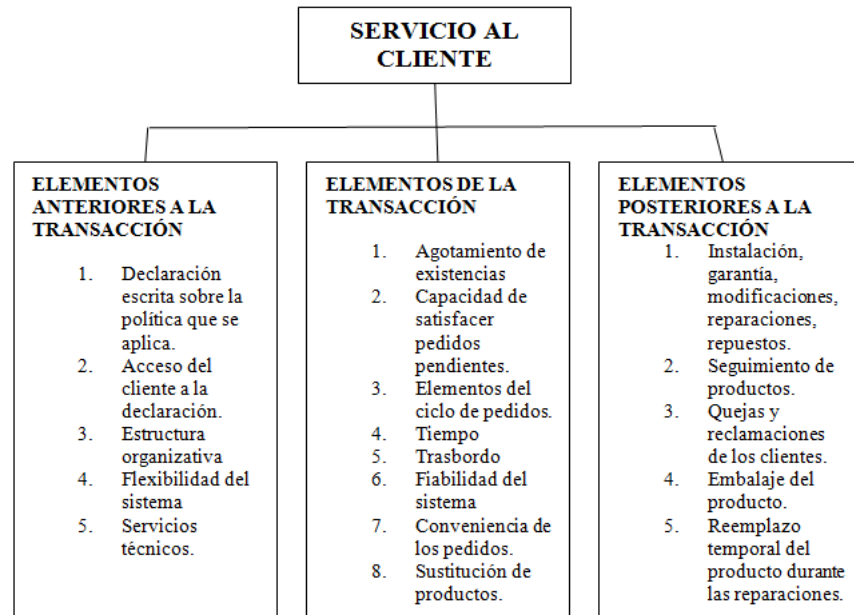
Los elementos posteriores a la transacción, son las actividades destinadas a apoyar el producto después de la venta, a proteger a los clientes contra los productos deficientes, a asegurar la devolución de los envases y a tramitar las quejas, reclamaciones y devoluciones. Estos servicios pueden ejercer una gran influencia en la decisión de adquirir los productos.⁴⁸

Si bien, estas actividades dependen mucho de la actividad comercial de la empresa, es importante tomar en cuenta ciertos parámetros que se los anunciará en el Gráfico No. 18, con los cuales permitirán que la empresa estructure y desarrolle una mejor Estrategia de Servicio al Cliente.

GRÁFICO No. 18

ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

⁴⁸ L. W. STERN, A. L. ANSARY, A. T. COUGHLAN, I. CRUZ. (1999). *Canales de Comercialización*. : Prentice –Hall. P.145



Fuente: Canales de Comercialización.

Es así como varios autores han encaminado sus investigaciones a la comunicación ya que el servicio al cliente es una herramienta que necesita contacto “comunicación” de la empresas con el cliente y a su vez requiere del uso de algunos factores que pueden considerarse herramientas del servicio como son las sonrisas, llamadas, actitudes amables, etc.; los cuales se pueden aplicar, pero no sabemos qué tan efectivas sean a la hora de aplicarlas.

De este modo con lo expuesto anteriormente y al las investigaciones de diferentes autores, es acertado citar a continuación los elementos que componen el Servicio al Cliente:

Contacto cara a cara

Tener un contacto personal con el cliente, permite hacer uso de varias actitudes positivas como: el respeto mutuo, sonrisas amables con el cliente, forma adecuada de llevar la conversación (dependiendo del lugar y la cultura en que se encuentra el representante de la empresa), proyectar una ayuda desinteresada para con el cliente, incluso proporcionar un trato sutil con los clientes “difíciles”. Todas estas actitudes proyectan a la empresa a tener un trato positivo con el cliente.

Es importante tomar en cuenta lo siguiente: Nunca se debe dar órdenes a los clientes, evitar tener actitudes de favoritismo con los clientes. Esto tan solo provocará que el cliente se anticipe a las posibles estrategias que se va a diseñar la empresa para obtener lo que quiere. Mientras que, si la empresa se presenta tal y como es, el cliente sentirá más atracción por la misma.

Relación con el Cliente Difícil

He aquí la importancia de conocer a los clientes, de saber cuáles son sus debilidades y que es lo que busca. Hay que tomar en consideración que se presentarán clientes con los cuales no se puede llevar a cabo una buena relación, pero son los empleados de las empresas quienes deben estar preparados a tratar con este tipo de personas.

Es posible que una relación cliente con empleado haya iniciado mal desde un inicio, pero se debe analizar el porqué de un mal inicio. Es así como el personal de atención debe comprender que un cliente difícil puede ser porque:

sufre de diversos tipos de complejos, o minusvalías como sordera, falta de visión, parálisis, entre otros lo cual hace difícil su atención, por lo que en lo posible, cada personal de servicio debe servir a los clientes de este tipo, de la manera más natural posible.

No es nada fácil tratar con este tipo de clientes, lo cual se convierte en un verdadero reto que, el personal debe aprender a sobrellevar a lo largo de su vida profesional a base de altas dosis de paciencia y entendimiento.

Contacto Telefónico

Es un factor muy importante en el servicio al cliente. Una llamada telefónica requiere de respeto y consideración, dignidades que se reflejan desde el mismo momento en que se realiza una llamada hasta cuando se establece una comunicación, especialmente si se trata desde el tiempo que uno se tarda en contestar una llamada, al igual cuando se debe atender a una llamada, así como cuando se debe recibir una llamada telefónica sin presencia física. Ambas partes deben reflejar la disponibilidad con la que fueron atendidos o con la que se atendió. Se debe recordar que la comunicación por medio de una llamada telefónica, refleja el grado de disponibilidad de atender o ser atendido respectivamente.

Correspondencia

Una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentado el compromiso de servicio que tiene la empresa con un cliente especial.

Cuando se envíe correspondencia a un cliente, la finalidad de la empresa es hacerle sentir al cliente, importante. Él debe saber que recibe una correspondencia de forma particular. Recuerde que el cliente cautivo quiere exclusividad y un trato especial, pero si se envía correspondencia como folletos y similares, su exclusividad se verá reducida al hacerle sentir que él es un cliente más como los actuales.

Reclamos y cumplidos

Una queja, es un favor. Si se desea tener una buena comunicación tanto con los clientes internos como con los externos, es imprescindible hacer uso de esta herramienta que permitirá conocer cuáles son las falencias por las cuales la empresa está perdiendo competitividad. Por lo tanto es importante analizar de forma adecuada los factores que impulsan riesgo para el porvenir de la empresa ya sea para sus colaboradores como para sus clientes.

Recuerde que un “Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido”. (J.HOROVITZ, 1999: 16).

“La experiencia demuestra que cada cien clientes insatisfechos solo cuatro expresarán una insatisfacción de forma espontánea” (J. HOROVITZ, 1999: 16).

Razón por la que la empresa debe procurar recibir las quejas o en el mejor de los casos los cumplidos de sus clientes, las cuales serán consideradas como elementos de estrategia para el servicio. Estas deben ser atendidas con prontitud tal fuera el caso de: solucionar los problemas o para comunicar al cliente que tales errores no volverán a ocurrir.

Instalaciones

El lugar de contacto con el cliente ya sea un local, edificio, hotel, etc.; pueden hacer de la estadía del cliente, una experiencia agradable o desagradable.

La imagen física que ofrece la empresa a sus clientes, genera actitudes de confianza o de defensa al momento de transar un negocio. Razón por la que hay que adecuar el lugar o el entorno apropiadamente para que genere un lugar tranquilo al momento de realizar un negocio o una venta.

La naturaleza de las personas, se guía por los sentidos. La vista, el olfato son generadoras de sensaciones que visualizan el lugar de contacto en dónde se realizó una negociación. Recordándole así el lugar donde se tuvo una buena o mala experiencia.

3.5 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Afirmando que el cliente es lo más importante para la empresa, cuando se habla de satisfacción al cliente se refiere al nivel de satisfacción que se genera en el cliente después de la compra dependiendo de los resultados obtenidos con la oferta recibida y sus expectativas previas.

Si bien el cliente desea satisfacer una necesidad, cuando se habla de satisfacción se refiere a la internalización del exterior llevada a cabo a través de los sentidos. Internalización que genera sensaciones de placer o decepción. Tal sea el caso que fuere dependiendo de la experiencia obtenida al comparar lo recibido con lo que se esperaba.

Se puede decir que existen ciertos grados de sensaciones que se manifiestan en los clientes con la intensificación de la satisfacción. Es así como se obtiene:

Clientes Satisfechos, los resultados van de acuerdo con sus expectativas.

Clientes muy Satisfechos, los resultados superan sus expectativas.

Clientes Totalmente Satisfechos, los resultados son más que los que se esperaba, al cliente no solo se le ha satisfecho, sino que se lo ha complacido.

Osman y Pérez y otros autores dicen:

“Se alcanza una satisfacción en los clientes si existe una comunicación real y verdadera, siendo altamente probable que el servicio tenga el éxito esperado en alcanzar el objetivo de eficacia y eficiencia”.

Si bien los autores de esta cita explican que la comunicación es el medio principal para poder conocer al cliente, lo importante es que esta comunicación sea efectiva. En sí, lograr la lealtad del cliente que es un gran reto para las empresas.

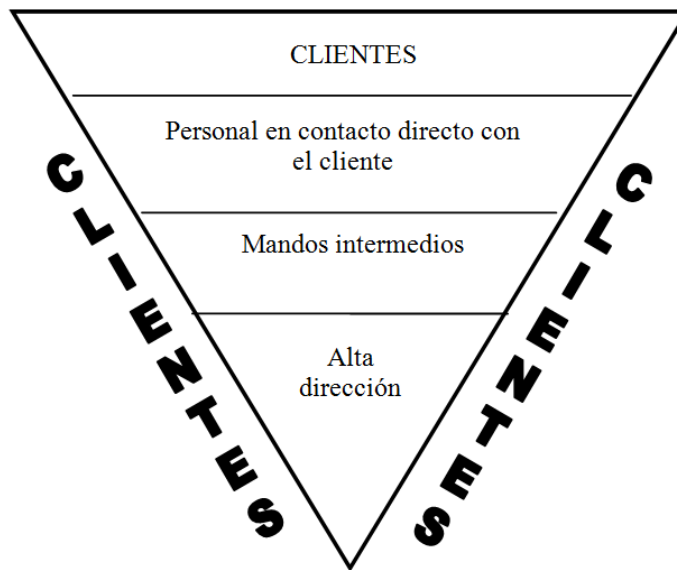
3.5.1 Estructura Organizacional orientado a la Satisfacción de los Clientes.

Por muchos años los organigramas de las organizaciones se han ido estructurando en forma de pirámide en donde la cúspide es siempre el producto o servicio. Sin embargo, el pasar de los tiempos y la experiencia de muchas organizaciones que han estado a punto de salir del mercado comercial, han reaccionado ante semejante amenaza, tal es el caso de EBay Inc. el gigante de las subastas por internet, quien es la personificación de un nuevo orden mundial al estructurar un organigrama totalmente invertido al tradicional. Es así como las empresas líderes en marketing, han visto que el cliente es el centro de beneficios para la empresa y por lo tanto le dan la atención que se merece.⁴⁹

Actualmente los clientes no son más que el sustento de las empresas. Es así como reafirmamos la expresión “Sin clientes no hay empresa”.

A continuación se presentará el tipo de Organigrama que toda empresa líder en marketing lo aplica. Porque lo primero es el cliente y un cliente satisfecho, asegura la permanencia de la empresa en el mercado.

⁴⁹Cfr. P., KOTLER, K., KELLER (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall. p. 146

GRÁFICO No. 19**ORGANIGRAMA ACTUAL ORIENTADO A LOS CLIENTES**

Fuente: P., KOTLER, K., KELLER (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

p. 146

Los clientes están primero seguidos por el personal que tiene contacto inmediato con ellos.

3.5.2 Como lograr Clientes Satisfechos

Ante un entorno comercial totalmente competitivo, el objetivo principal de las empresas se ha enfocado en tener un cliente satisfecho.

Para que una empresa pueda competir y permanecer en un mercado cada vez más agresivo, a más de aplicar otras estrategias de marketing, han venido

haciéndolo a través de: su precio, calidad y por el plazo de entrega. Pilares que durante años han generado una ventaja competitiva frente a las demás.

Sin embargo gracias a la tecnología ya no es tanta la diferencia en cuanto a la utilización del tiempo para las entregas, quedando como únicos diferenciadores que producen ventaja a los productos y servicios, el precio y la calidad.

Las empresas al ofrecer precios competitivos generan una ventaja para las mismas pero no suficiente como para captar la atención exclusiva de los clientes, ya que el precio no es lo único que fideliza a los clientes.

Por ello, la calidad es el medio principal que se aplica para alcanzar la fidelidad del cliente e incrementar la rentabilidad de las empresas. Y esto se lo consigue mediante la implementación de un sistema de calidad que no solo compromete al producto o servicio que se ofrece, sino a toda la empresa y que su única finalidad es la excelencia.

3.5.3 Importancia de la Satisfacción al Cliente

Toda empresa desea tener un alto grado de rentabilidad, y muchas han cometido errores que han provocado que ya no estén al servicio de los consumidores.

Aunque algunas empresas adopten por disminuir el precio y aumentar los servicios, los beneficios de estas no serían muy alentadores ya que su objetivo

es permanecer en el mercado y ser rentables. Sin embargo las empresas pueden aumentar su rentabilidad con otros medios como son la calidad y el servicio.

“La empresa debe intentar generar un alto nivel de satisfacción para los clientes, generando niveles de satisfacción adecuados para el resto de los partícipes sociales, en función de sus recursos totales”. (KOTLER, (2009): p. 150).

Aún cuando ya resulta una verdad reconocida que la finalidad de toda empresa es generar rentabilidad para la misma, también es importante que esto se los consiga mediante la importancia y el trato que se debe dar tanto a los clientes internos como a los externos.

Las palabras de Kotler recuerdan que no solo existen clientes externos que complacer. El equipo de trabajo como son: empleados, mensajeros, repartidores, en fin, todos generan sensaciones de satisfacción o insatisfacción. Dada la existencia de despreocupación del cliente interno, el cliente externo recibe parte de su insatisfacción.

Es así como se requiere que a más del trato justo que se les dé a los equipos de trabajo (colaboradores internos) en todo sentido, las empresas deben manejar de manera cautelosa el nivel de expectativas que pueden generar en sus clientes, ya que si no se los lleva a cabo, simplemente la empresa pierde credibilidad, provocando incluso comentarios negativos por parte de clientes insatisfechos.

Las empresas deben seguir el ejemplo de General Motors y otras más que han elevado las expectativas de los clientes, y entregan productos y servicios que se ajustan a las mismas.⁵⁰ Es decir las empresas deben aprender a conocer cuál es su capacidad de satisfacción para sus clientes, porque de lo contrario estaría buscando desaparecer de mercado.

3.5.4 Métodos para medir la Satisfacción de los Clientes

Según Jorge E. Pereira, los métodos más usuales para medir la Satisfacción del Cliente son los siguientes:

- **Cliente Ficticio o Cliente Fantasma:** generalmente son contratados por los directivos de la empresa. Estos emiten un reporte específico de la experiencia y actividades realizadas durante el proceso de análisis.
- **Llamadas de seguimiento:** comprueba si el servicio fue el adecuado a su percepción de “buen servicio”. Son clientes tomados al azar.
- **Teléfono para reclamos:** Sistema que consiste en tener una línea dedicada a recibir las quejas del cliente. Para lo cual hace uso de material promocional, facturas y letreros en donde se coloca un número telefónico destinado a este fin.

⁵⁰ Ibídem, 146

- **Tarjetas de comentarios:** son formularios que debe completar el cliente. Generalmente son cuestionarios que muchas veces pocos clientes se toman la molestia de contestarlos a menos de que tengan fuertes razones para hacerlo.
- **Tarjetas de agradecimiento:** Son enviadas después de la compra realizada por el cliente. Con la finalidad de que contesten un formulario.⁵¹

La razón por la que las empresas buscan la forma de medir la satisfacción de sus clientes es cuando notan cierto descenso ya sea: en el posicionamiento en el mercado, flujo de clientes, ventas bajas. En fin estos son unos de los tantos motivos por los cuales las empresas sienten que están perdiendo mercado y empiezan hacer uso de estas técnicas o métodos que en su mayoría lo único que se logra es reconocer que la existencia de la mala experiencia que el cliente tuvo con la empresa. La única forma para conseguir desarrollo y crecimiento para la empresa es la atención que se debe dar a los clientes la cual debe ser adecuada y en el momento oportuno.

3.6 MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Existen diferentes etapas en el proceso de compra en las que se puede medir la satisfacción, estas pueden realizarse desde las expectativas previas a la compra que tienen los clientes, la experiencia en el momento de la compra y el uso de los

⁵¹ Cfr. J., E. PEREIRA (11-2006).
[<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>], *Midiendo la Satisfacción del cliente*.

productos y servicios. De hecho aquí se hace un análisis de lo que el cliente esperaba a lo que realmente recibió.

Según José Ignacio Domínguez se puede medir la satisfacción como: “un fenómeno en términos absolutos o graduales”.

Afirmación que quiere decir que en el primer caso, la satisfacción se la considera como un fenómeno que se da en forma gradual , por lo que es importante decidir el número de puntos dentro de la escala en la que se va a evaluar el servicio. Es así como usualmente las escalas son valoradas por números del 1 al 10, equiparando el grado de satisfacción o también se hace uso de descripciones verbales como: satisfecho, muy satisfecho o nada satisfecho.

La decisión de la escala tiene que ver tanto con el estilo de redacción, la fluidez y el manejo del cuestionario como con el análisis estadístico que se pretende llevar a cabo con las respuestas dadas por los clientes”. (DOMINGUEZ, (03-2005): Gestiópolis). No obstante las escalas y cuestionarios deben orientarse a la solución de los problemas.

3.6.1 La Medición de la Calidad del Servicio al Cliente

Las empresas desde el inicio de sus actividades, necesitan implementar herramientas que les sirva de ayuda para gestionar las actividades que realiza. Según Carmen Ruiz expone “Aquello que no se expresa en cifras, no es susceptible de gestionarse, y por tanto de ser mejorado”. Afirmación que

invita a pensar que solo lo tangible puede ser medido, entonces ¿qué pasa con la intangibilidad de los servicios?, la realidad es que para calificar la calidad de un servicio se debe tomar en cuenta que durante el proceso de gestión intervienen bienes tangibles e intangibles. Incluso la mano de obra, elementos que determinan el desempeño del servicio y que al tener contacto con el cliente final es él quien valora la calidad incluso de lo intangible.

La gestión y la mejora de la calidad requiere de la identificación e implementación de un sistema de indicadores eficiente y prioritario, por eso se propone la siguiente clasificación.

CUADRO No. 19

CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

	INTERNOS	EXTERNOS
CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA	FINANCIEROS - C. de Prevención - C. de Evaluación - C. de Fallos en la empresa NO FINANCIEROS n° unidades defectuosas n° unidades reprocesadas Tiempos perdidos ...	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FINANCIEROS - C. de Fallos con clientes NO FINANCIEROS - n° de quejas - n° facturas mal confeccionadas - n° de clientes repiten compras	NO FINANCIEROS - SEERVQUAL - SERVPERF - Desempeño Evaluado - Calidad Normalizada

Fuente: Gestión de la calidad del Servicio
Elaborado por: Ruiz Olalla Carmen

Si bien se busca servicios de calidad que generen satisfacción en el cliente, de acuerdo a la clasificación de los indicadores de la calidad se observa que el modelo de medición SERVPERF, es un tipo de indicador externo no financiero enfocado en la satisfacción del cliente.

En el Cuadro No. 19, están presentes los indicadores de la calidad los cuales se dividen en internos y externos.

Indicadores Internos: la información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer es agruparla y procesarla para la toma de decisiones.

Indicadores Externos: trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios, por lo que tiene que recurrir a herramientas como las encuestas para recopilarlos.⁵²

La calidad en el servicio debe ser el tema de mayor interés para todo tipo de empresa cuando esta es utilizada como un mecanismo de evaluación de la satisfacción de los clientes. Razón por la que, la calidad del servicio ofrecido por una empresa, debe verse reflejada en el tipo de servicio que ofrece. Sin embargo, cuantificar la calidad del servicio que el cliente percibe, no es tarea fácil. Ya que es indispensable que las empresas utilicen herramientas que les permita analizar el proceso por el que pasa el bien o servicio hasta que este finalmente es evaluado por el cliente de acuerdo a si este cumplió o no con sus expectativas.

⁵² RUIZ, C. Control de Gestión. (2001), [<http://5campus.com/leccion/calidadserv>], ***Gestión de la calidad del servicio***”.

Con la intención de conocer si el servicio ofrecido ha alcanzado o sobrepasado las expectativas del cliente. Si se observa en el Cuadro No. 18, se han desarrollado varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Unas de las más aplicadas en la actualidad provienen de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry los cuales son *instrumentos que sirven para medir de forma cuantitativa la calidad de los servicios*. Service - Quality (Servqual) y Service - Performance (Servperf), los dos diseñados por Parasuraman (1985, 1988) y por Croin& Taylor (1992) respectivamente.

3.6.2 Modelos de medición de Servicio al Cliente

Los modelos de medición de la calidad del servicio, forman parte de los indicadores externos de la calidad, los cuales se encargan de evaluar la información obtenida de la empresa a través de un contacto directo con los consumidores, quienes opinan sobre el servicio ofrecido.

Se debe realizar una definición del modelo de servicio al cliente atendiendo a las necesidades del cliente y la estrategia comercial de la compañía. Organización, proceso y sistemas necesarios para su correcta ejecución.

Los modelos que a continuación se investigarán, servirán para la evaluación de la percepción de la calidad del servicio que ofrecen las empresas y posteriormente realizar los cambios respectivos si es que fuera el caso para el logro de sus objetivos.

Los estudios sobre la evolución histórica de la gestión, la calidad y el marketing de servicios, ya enfocados en la evaluación de la calidad del servicio, se agrupan alrededor de dos escuelas: La escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, y la escuela nórdica, liderada por Grönroos.⁵³

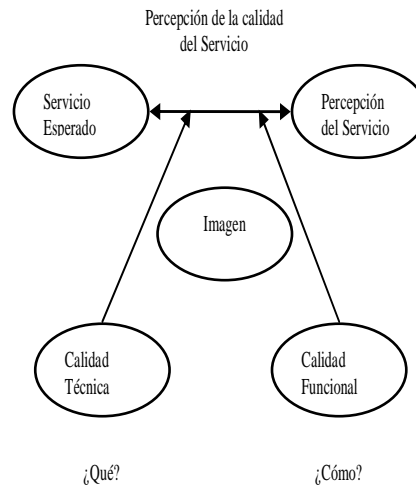
Elementos que permitirán percibir la calidad del servicio, partiendo de definiciones claves para su entendimiento.

3.6.2.1 “Escuela Nórdica”

Modelo conocido como modelo de la imagen, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa.

Aquí, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa.

⁵³ E. J. DUQUE, (2005), *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*, Colombia, Innovar, p.64

GRÁFICO No. 20**MODELO NÓRDICO**

Fuente: Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición

Elaborado por: Grönroos (1984, p.40)

Es interesante mencionar que las expectativas o calidad esperada, provienen de las necesidades del cliente, las cuales desean ser satisfechas.

Según Grönroos: “La experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional”. Afirmación que para esta investigación descompone a la calidad en dos enfoques; el primero busca ofrecer un buen servicio que sea aceptado por la demanda de los clientes (calidad Técnica), el segundo es la forma como el cliente recibe el servicio durante el proceso de producción (calidad funcional).

3.6.2.2 “Modelo de la Escuela Americana”

Escala Multidimensional SERVQUAL

El modelo SERVQUAL es una escala que mide la calidad del servicio mediante la evaluación por separado de las expectativas de un cliente frente a la adquisición de un servicio y la percepción de los clientes una vez que los servicios fueron recibidos, apoyados en los comentarios hechos por los consumidores. Comentarios que en un inicio apuntaron a *diez dimensiones de la calidad del servicio*, que posteriormente quedaron en *cinco*, las cuales tienen una importancia relativa y dependen del tipo de servicio o del cliente.⁵⁴

Desde una perspectiva pragmática, se establece *cinco dimensiones de la calidad del servicio o de la evaluación del desempeño* de una organización de acuerdo con la satisfacción obtenida (comparación de las expectativas). Druker (1990, p. 41)

⁵⁴E. J. DUQUE, (2005), Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición, Colombia, Innovar, p.71

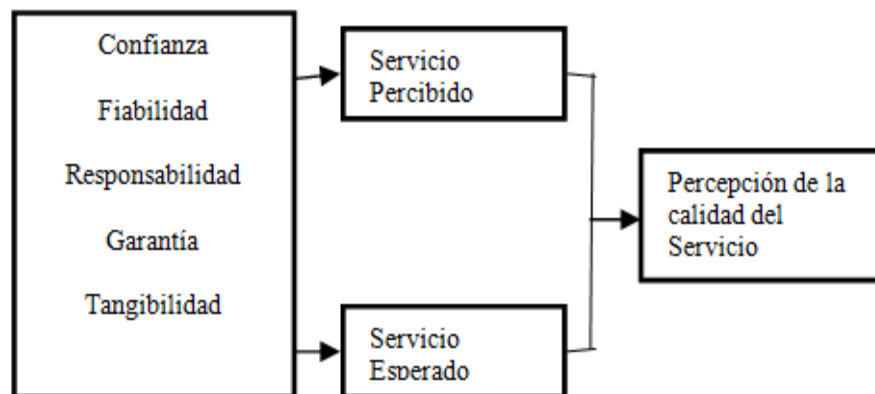
CUADRO No. 20

**LAS CINCO DIMENSIONES DE LA CALIDAD Y SU
SIGNIFICADO**

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio promedio de forma precisa y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y servirles de forma rápida.
Seguridad	Responsabilidad, conocimiento y atención. Atributos de los empleados por el servicio prestado así como su habilidad para transmitir cortesía, credibilidad y confianza al cliente.
Confianza o Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a los clientes. (Agrupa criterios de de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Fuente: Medición de la calidad del Servicio,

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

GRÁFICO No. 21**MODELO SERVQUAL**

Fuente: Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.

Elaborado por: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26) Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16)

Sin embargo para evaluar la calidad percibida en el Gráfico No. 21, se observa que esta se la obtiene de la diferencia del servicio percibido y del servicio esperado. A este esquema se le imputan varias críticas que giran en torno a las posibles fallas de las expectativas absolutas de los clientes. Es así como se introduce el término de *Paradigma de la Des confirmación de expectativas* de Oliver quien expone:

El consumidor realiza después del consumo una comparación entre la percepción sobre los resultados obtenidos del producto y las expectativas creadas previamente. El nivel de satisfacción viene entonces determinado por dicha diferencia o discrepancia, denominada des confirmación de expectativas (Oliver, 1980; en Moliner, 2004). Habrá des confirmación positiva, cuando la performance supere las expectativas, des confirmación negativa si los resultados no alcanzan el nivel de expectativas, y confirmación o des confirmación nula en el caso de cumplimiento de las expectativas. La satisfacción se da cuando existe des confirmación positiva o confirmación de las expectativas, mientras que la insatisfacción aparece si hay des confirmación negativa.⁵⁵

El modelo SERVQUAL a su vez se asocia al “Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio”, desarrollado por Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner. Este modelo es conocido por tener cinco brechas, vacíos, desajustes (gaps) en la cadena de servicio de una organización, que influyen en la percepción del cliente como discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad del servicio.

⁵⁵ BETANCOURT A., MAYO A., (2010).[<http://www.eumed.net/ce/2010a/bama.htm>], **La evaluación de la calidad de servicio**”

El estudio del modelo SERVQUAL con estos vacíos, analizan los principales motivos de la diferencia que llevan a una fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. Por lo que es necesario identificarlos para investigar sus causas, realizar las acciones respectivas y evitar problemas en la calidad del servicio.

Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Gap2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad el servicio y la prestación del servicio.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Es decir cuando existe un desconocimiento total por parte de la empresa de lo que el cliente espera, la mala o falta de selección de los estándares adecuados, el no igualar el desempeño con las promesas.⁵⁶En la actualidad la metodología SERVQUAL, es el modelo más utilizado para medir la calidad del servicio, sin embargo, ha sido criticada por varios autores, por la existencia de fallas en su medición.

⁵⁶ Cfr. CASTILLO, E. (2005), [<http://www.gestiopolis.com/marketing/servqual-medicion-calidad-servicio.pdf>], **Escala multidimensional Servqual**.

Estas críticas son resumidas por BUTTLE (1996) en los siguientes puntos:

1. Desde el punto de vista teórico

- _ SERVQUAL, está basado en un modelo inapropiado de comparación (expectativas - percepciones) más que en modelo actitudinal frente a la calidad de servicio.
- _ La operacionalización de las percepciones y expectativas (P - E) ha sido criticada debido a que hay muy poca evidencia de que los consumidores evalúen la calidad de servicio en función de la brecha existente entre percepciones y expectativas.
- _ SERVQUAL, centra su atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión del servicio, es decir del encuentro del proveedor con el consumidor.
- El número de dimensiones propuestas por el instrumento SERVQUAL y su estabilidad cuando se cambia el contexto en el cual fueron desarrolladas.

2. Desde un punto de vista operacional.

- Las expectativas no desempeñan un rol fundamental en la calidad de servicios.
- Los encuestados muestran una gran confusión cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.⁵⁷

⁵⁷ Ibídem, p.5

Las expectativas de los clientes, no se las puede generalizar ya que no pueden estar claramente definidas y son personales de cada cliente. Por lo tanto, los valores de medición que la escala proporcione no representarán resultados reales.

Existe poca evidencia que los clientes valoren la calidad percibida de un servicio en términos de las diferencias entre expectativas-percepciones porque las estadísticas indican que hay una tendencia generalizada a valorar altas las expectativas, siendo las percepciones las que más contribuyen en la medición de la calidad del servicio (Teas, 1993).

Igualmente, se critica la estructura del cuestionario, supone preguntar a posteriori cuáles son las expectativas previas al consumo del servicios (Koelemeijer, 1992) y que la escala se centra en el proceso de distribución del servicio y no en los momentos de verdad (Croin y Taylor, 1992).⁵⁸

3.6.2.3 “Modelo SERVPERF”

Modelo creado por Croin y Taylor (1992) quienes establecieron que el modelo SERVQUAL, de Zeithaml, Parasuraman y Berry, no es el más adecuado para evaluar la calidad del servicio y establecieron una escala más concisa a la que le llamaron SERVPERF. Esta nueva escala está basada exclusivamente en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a la escala SERVQUAL, la cual tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones.

El modelo SERVPERF, al igual que otros modelos de medición de la calidad, deben someterse a la valoración de coeficientes aceptables de confiabilidad y validez y en este caso a favor del SERVPERF se tiene un

⁵⁸ MONTAÑA J., (2002). **“Evaluación de la calidad de los servicios públicos domiciliarios”**. Revista colombiana de Marketing. Volumen 5, p. 50

alto grado de fiabilidad (coeficiente Alpha de Cronbach de 0,9098; Alpha estandarizado de 0,9238).⁵⁹

Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar. Es la misma escala SERVQUAL, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos.

Este modelo no es más que una evolución del modelo Servqual, el cual se basa exclusivamente en la valoración de las percepciones, a través de la satisfacción del cliente, dejando aún lado la medición de las expectativas.

Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas, etc.)⁶⁰

Según Croin y Taylor: “El uso de este modelo permitirá determinar la relación existente entre la satisfacción del cliente y la intención de recompra, identificando un efecto causal positivo significativo entre estas dos variables.

El modelo SERVPERF: “Se calcula como la sumatoria de las percepciones marcadas. La calidad del servicio será mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones”. (VELASQUEZ: 2012 p. 15)

⁵⁹ Cfr. AITECO CONSULTORES, (2012). [<http://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-servqual/>] **Servperf: Una alternativa al Servqual para evaluar la Calidad de Servicio.**

⁶⁰E. JAIR. (2005). “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición”. Colombia: Innovar P. 11

El modelo utiliza un cuestionario de 22 preguntas referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido, cada una tiene que estar enfocadas a las cinco dimensiones de la calidad, de las que se obtiene la importancia que los clientes conceden a cada ítem. Determinando así la calidad del servicio mediante la comparación de la ponderación de cada dimensión de la calidad con respecto a los ítems de la escala SERVPERF.

Se recomienda el nuevo modelo porque existe poca evidencia que los clientes valoren la calidad percibida de un servicio en términos de las diferencias entre expectativas –percepciones porque las estadísticas indican que hay una tendencia generalizada a valorar altas las expectativas, siendo las percepciones las que más contribuyen en la medición de la calidad del servicio. (Teas, 1993).⁶¹

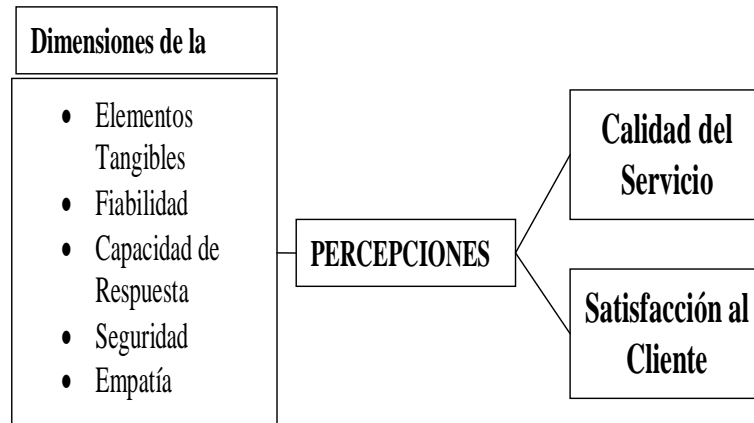
Beneficios de la escala SERVPERF

La calidad percibida está directamente influenciada solo por las percepciones (de rendimiento) (Boulding, 1993). Esta entrada da un testimonio convincente a la superioridad de la escala SERVPERF.⁶²

De todos modos, hay que señalar que no existe un instrumento de medición universal de la calidad para todos los servicios, sin embargo las encuestas y las dimensiones de la calidad del servicio serán diferentes de una industria a otra. Es cuestión de aplicar un modelo de servicio que se ajuste a las expectativas de los clientes.

⁶¹MONTAÑA J., (2002). “Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos Domiciliarios”. Revista Colombiana de Marketing. Volumen 5, p. 50. En línea:

⁶²Sanjay K. (2004), **Measuring Service Quality: Servqual Vs. Servperf scales**,

GRÁFICO No. 22**MODELO SERVPERF**

Fuente: Medición de la Calidad del Servicio

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Es necesario considerar que la calidad del servicio es una actitud global tradicionalmente concebida desde el punto de vista de la persona que ofrece el servicio, la cual se encuentra determinada por una serie de indicadores establecidos para la prestación. Sin embargo, actualmente la calidad del servicio es concebida desde las percepciones del cliente, lo cual conduce a considerar que la satisfacción del cliente es un elemento que actúa de forma independiente a la calidad del servicio, la misma que se la puede analizar de acuerdo a criterios específicos como: el cumplimiento o no de sus expectativas, sensación que es contrastada por medio de las percepciones.

En conclusión, la calidad del servicio tiene relación directa la percepción del servicio, pero no es igual a satisfacción del cliente.

3.6.2.4 Modelo SERVQUAL v/s Modelo SERVPERF

Si se hace un breve recordatorio de cada uno de ellos se puede decir que:

El Modelo SERVQUAL contiene 44 ítems, divididos en 2 escalas, de las cuales una de ellas mide las expectativas y otra las percepciones. El Modelo SERVPERF, hace uso únicamente de la escala de las percepciones del Modelo SERVQUAL, y a la vez incorpora un grupo de cuestiones que se encarga de la ponderación de las cinco dimensiones de la calidad de servicio adecuada. De las que se obtiene la importancia que los usuarios conceden a cada uno de los ítems. La utilización de esta batería de preguntas servirá como una herramienta comparativa de la valoración de cada dimensión v/s. las percepciones del cliente.

Por lo tanto metodológicamente la escala SERVPERF, aporta mejoras sobre la escala SERVQUAL, porque reduce el número de ítems a la mitad y a la vez es un instrumento que permite evaluar los resultados durante el proceso de la compra, la adquisición del bien o servicio hasta conocer la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Al comparar los instrumentos SERVQUAL y SERVPERF Croin& Taylor (1992) demostraron la superioridad del SERVPERF, puesto que este ofrece mejoras en cuanto a la ausencia de los vacíos o Gaps y la disminución de los cuestionarios a la mitad.

Por su parte según Lorens - Montes (1994) indica que “La *validez* de ésta escala basada en el desempeño (SERVPERF), es mayor que en los casos del SERVQUAL y SERVQUAL revisado”.

En base a las experiencias obtenidas de los clientes, se establece que la calidad percibida del servicio predice la satisfacción del cliente, que en cierta forma esta satisfacción puede causar un efecto positivo o negativo el cual depende del servicio ofrecido. Servicio que determina la fidelidad del cliente con la empresa demostrada en su lealtad, y el pago del servicio al precio establecido o a la inversa una conducta desfavorable que ocasione su pérdida.

3.6.2.5 Otros modelos de medición de Servicio a la Cliente

“Modelo de los Tres Componentes”

Creado en 1994, por Rust y Oliver quienes crearon una conceptualización comprobada, pero que fundamenta lo planteado por Grönroos.

Este modelo se compone de tres elementos:

- El servicio y sus características (Service product): diseño del servicio antes de ser entregado al cliente.
- El proceso de envío del servicio o entrega (Service delivery): conocido también como el desarrollo del papel, es la forma en que se presta el servicio.

- El ambiente que rodea al servicio (enviroment): se subdivide en dos perspectivas. El ambiente interno, se enfoca en la cultura organizacional y en la filosofía de la eliminación. El ambiente externo, se orienta principalmente al ambiente físico de la prestación del servicio.

GRÁFICO No. 23

MODELO DE LOS TRES COMPONENTES



Fuente: Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición
Elaborado por: Rust y Oliver (1994, p. 11).

El planteamiento inicial fue para los productos físicos sin embargo cuando se habla de empresas de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio están siempre presentes.

“Modelo de Desempeño Evaluado PE”

Este modelo fue planteado por Teas (1993). Quien mantuvo una discusión académica con los autores del SERVQUAL, centrada en tres puntos:

- Interpretación del concepto “expectativas”
- Operativización de dicho concepto
- Valoración de modelos alternativos al SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio percibida.

Teas (1993) plantea que el incremento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas puede no reflejar necesariamente un incremento continuo en los niveles de la calidad percibida, como implica SERVQUAL. Es así como Teas (1993), p.31 anota cómo el examen de la validez del modelo de vacíos de SERVQUAL presenta problemas respecto a la definición tanto conceptual como operativa de las expectativas, lo cual crea ambigüedad en la interpretación y en su justificación teórica. Análisis que considera al modelo SERVQUAL sin validez.

Es así como Teas (1993, p. 109) explica la conceptualización de las expectativas como puntos ideales en los modelos actitudinales y bajo este planteamiento sugiere el modelo de desempeño evaluado, PE.

Este modelo sugiere puntuaciones ponderadas de la calidad del servicio. Unas más altas para atributos con expectativas altas (puntuación +1) y percepciones también altas (puntuación +7).

Teas (1993, 1994) establece elementos para que su modelo de partida SERVQUAL (1988, 1991) puntualice sus características de análisis. El autor expone dos conceptos al respecto: el modelo de desempeño evaluado (EP) y el modelo de calidad normalizada (NQ) que integra el concepto de punto ideal clásico con el concepto de expectativas revisadas.

3.6.2.6 Modelos de MULTINIVEL

Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996), pretende establecer una conceptualización jerárquica.

Brady y Cronin (2001) de aproximación jerárquica, parte de los planteamientos de Grönroos (1984) Parasuraman, Zeithaml y Bitry (1988), Rust y Oliver (1994) y Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996), intentando establecer factores que hacen de la percepción de la calidad del servicio una variable latente.⁶³

Para los fines de la presente investigación es claro que la existencia de varios modelos de medición del servicio al cliente, no se los puede generalizar para todos los servicios sin que este antes se adapte a sus características.

Los modelos que se han citado anteriormente, tienen diferentes formas de evaluar al servicio. Unos evalúan el proceso (la calidad del servicio se

⁶³ Ibídem. P,73

basa en las percepciones) y otros el resultado (La calidad del servicio se basa únicamente en qué tan eficaz es la organización para satisfacer las necesidades de los clientes) o también hacen una fusión de los dos. No obstante si evaluamos la calidad del servicio en parámetros de calidad, no se debe olvidar lo importante que son los momentos de verdad (interacción de los clientes con la empresa).

Lo importante en la implementación de un modelo de medición es que exista una interacción completa con el cliente, en donde se permita contrastar las expectativas de los clientes contra el servicio prestado.

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE ADAPTADO A LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS

El objetivo del presente capítulo es presentar la propuesta de un modelo de Servicio al Cliente para adaptarlo a una empresa del sector automotriz caso: Rectifreno Bolaños, que busca retener, fidelizar y captar nuevos clientes, para que la recomienden por su calidad en el servicio ofrecido.

La calidad del servicio al cliente representa un gran impacto en las empresas del sector automotriz. El parque automotor del Ecuador es uno de los sectores que registran un crecimiento sostenido. Del sector como tal, emergen diferentes empresas que dedican su actividad comercial a la producción, importación, distribución y comercialización de repuestos automotrices, participando en la generación de la riqueza del país. No obstante en las últimas décadas, son pocas las empresas que disponen e implementan modelos de gestión de Calidad Total, que se enfocan en la satisfacción de las expectativas de los clientes y que tienen como finalidad la búsqueda de la mejora continua, la competitividad en el mercado y sobre todo la satisfacción total de sus clientes ya sean estos externos e internos.

Sin embargo, definir y medir el servicio que se ofrece a los clientes del sector automotriz, no es tarea fácil, ya que los usuarios de los servicios (clientes) valoran en cierta medida diferentes variables, como: la competencia o el comportamiento del personal; los profesionales (Ingenieros Automotrices) la basan en los conocimientos de la tecnología empleada, y los responsables de esta gestión (empresa) la definen en relación con la eficiencia del personal y de las instalaciones, que forman parte del servicio y que son de vital importancia para su permanencia en el mercado.

4.1 APLICACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO: RECTIFRENO BOLAÑOS.

4.1.1 Identificación del problema

Para identificar el problema se debe partir de la aplicación de entrevistas exploratorias al: dueño de la empresa y expertos del sector automotriz de la ciudad de Quito, quienes a su vez son clientes de la empresa en estudio (RB). Se estima aplicar tres entrevistas estructuradas, cuyo objetivo es identificar las variables a tratar con respecto a la calidad de servicio que la empresa como tal ofrece a sus clientes.

El presente estudio se basa en el siguiente problema:

Desconocimiento por parte de la empresa Rectifreno Bolaños, de la satisfacción generada en sus clientes durante y después de la compra, debido a

la ausencia de un modelo de medición del servicio que le permita a la empresa RB ofrecer productos y servicios de calidad, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.1.2 Selección del Modelo de Medición del Servicio

Al conocer que el problema radica en la falta de un modelo que mida la calidad del servicio percibido en la empresa RB, es necesario revisar nuevamente la información obtenida de los diferentes modelos de medición de servicio al cliente, expuestos en el Capítulo 3 (Definiciones) y escoger el modelo que más se ajuste a los parámetros de medición que quiere analizar la empresa, por lo que se propone la utilización de una metodología que se encargue de medir la calidad del rendimiento en forma cuantitativa a través de las percepciones, decisión que se sustenta en el capítulo dos, donde se expone la metodología SERVPERF, que tiene ciertas ventajas para su aplicación tanto en lo que se refiere a su validez como a su capacidad de resultados.

Sin embargo, para identificar y definir cuál es la calidad de los servicios que ofrece la empresa RB, se requiere del análisis de ciertas variables. La investigación implica un importante estudio de la calidad del servicio, que empieza al realizar la preponderancia de cada una de las cinco dimensiones de la calidad, en donde se estima la aplicación de 22 preguntas que aborden exhaustivamente los contactos (Cliente – empleados) (Cliente - empresa), que identifiquen las variables a tratar.

Para la presente investigación se escogerán 22 preguntas estructuradas por las variables escogidas en las entrevistas a expertos, ya que cada una de estas sirven para evaluar la calidad de servicio que ofrece la empresa, por lo tanto cada pregunta se debe acoplar a cada dimensión, ya que de acuerdo a investigaciones realizadas en diferentes áreas de estudio, cada una de ellas son de vital importancia para la aplicación del modelo SERVPERF.

No obstante la intención de aplicar este modelo será de suma importancia porque permitirá analizar la calidad del servicio que la empresa en estudio ofrece a sus clientes a través de las percepciones obteniendo respuestas con respecto a la satisfacción de los clientes, su fidelidad y sus intenciones de volver a comprar. Valores que son de total desconocimiento por parte de la empresa y que al conocerlas le permitirán aplicar alternativas de solución a la problemática planteada y exponerlos de modo convincente para la toma de decisiones por parte de la empresa. La misma que busca ser rentable y permanecer en el mercado a lo largo del tiempo.

Para este caso de estudio, la medición del servicio al cliente puede ser complementada con otro tipo de estudios como es la técnica de seudo compra o cliente fantasma y métricas de medición que son instrumentos metodológicos que ayudan y complementan al modelo SERVPERF, como instrumento principal para medir la calidad del servicio que ofrece la empresa RB.

4.2 MANUAL DE PROCESOS DEL MODELO DE MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE SERVPERF ADAPTADO A LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS.

En base a los requerimientos que exige esta metodología, para su respectiva aplicación en la empresa en estudio.

Es considerable llevar a cabo la utilización del siguiente manual:

Paso 1: Especificación del dominio del constructo

El constructo se lo obtiene una vez identificadas las dimensiones de la calidad del servicio más vulnerables para la empresa que requieren de mayor atención. Sin embargo, para los fines de esta investigación y de acuerdo a las percepciones globales que se tiene tanto del servicio como de la estabilidad económica que refleja la empresa, se identifica un alto nivel de incertidumbre y preocupación por parte del dueño de la empresa quien continuamente presencia un flujo irregular de las ventas en distintos periodos del año, que a su vez lo asocia con la afluencia del número de clientes que acuden a la empresa tanto para realizar compras en mostrador como para obtener un servicio técnico en el taller autorizado de quienes desconoce sus percepciones en cuanto al servicio ofrecido durante y después de finalizar la compra, provocando una intranquilidad por parte de la empresa de saber si el trabajo realizado cumplió o no con las expectativas de sus clientes.

Análisis que justifica un estudio sobre la relación existente entre la calidad del servicio y el volumen de ventas de la empresa.

Por lo tanto el modelo seleccionado sobre el cual se debe definir el constructo es el SERVPERF.

La aplicación de este modelo de medición del servicio tiene una sola finalidad que es la Satisfacción del Cliente. Que para conseguirla es importante conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio recibido, por lo tanto se recomienda se implemente un sistema de seguimiento y medición del cliente, que permita obtener información de manera continua sobre las percepciones de los clientes. Se recomienda se realice este análisis con un mes de frecuencia y posteriormente como medida de seguimiento, una vez tomadas las decisiones de cambio con el servicio, se sugiere la aplicación de entrevistas a profundidad como mínimo a unos veinte clientes en el transcurso del año, con la finalidad de conocer factores cualitativos que le servirá a la empresa para que conozca el nivel de satisfacción de sus clientes. Información que será de mucha ayuda para la empresa en la innovación del servicio y los productos que día a día ofrece al mercado.

Paso 2: Definición de dimensiones, ítems y escalamiento

Se utilizará el modelo SERVPERF, el mismo que se compone de 22 ítems o preguntas y a su vez lo complementa con las 5 dimensiones de la calidad.

Paso 3: Validez del contenido

La metodología de investigación para análisis de este estudio será de forma aplicada con una investigación cualitativa de tipo descriptivo exploratorio e inductivo, en la que se sugiere la utilización de uno de los instrumentos para medir de forma cualitativa la calidad de servicios en general. Este instrumento es: la entrevista a profundidad, que se sugiere se la realice a tres expertos del sector y al dueño de la empresa. Entrevista que además de proporcionar información acerca de lo que se investiga, adquiere importancia al manifestar de manera palpable un punto de vista determinado y la extracción de variables a medir por medio de una encuesta. Aclarando que los resultados de la investigación se consideran preliminares para una investigación mayor, además se aplicará una investigación descriptiva y cuantitativa, ya que permite describir las preferencias de los clientes, por medio de una encuesta para luego cuantificar los resultados obtenidos.

Paso 4: Segmentación del Mercado

La propuesta de un modelo de medición del servicio al cliente será para realizar la aplicación de la metodología SERVPERF a los clientes que visitan frecuentemente la empresa Rectifreno Bolaños.

Selección del Segmento de Mercado

La realización de la presente investigación se delimitará a la ciudad de Quito, en Sector Automotriz, a la empresa Rectifreno Bolaños, la cual se encuentra ubicada en el hemisferio Norte – Este del Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. El Inca E-

154 (1412) y Av. 6 de Diciembre, sector el Inca. Por ser una empresa comercializadora de repuestos automotrices y a la vez ofrece un servicio técnico automotriz, su nicho de mercado son todos los propietarios de automotores o dueños de talleres mecánicos de un estrato económico medio, mayores de edad, sean hombres o mujeres que requieran de este tipo de servicio y que residan en la ciudad de Quito.



Vista panorámica del Sector el Inca.



Paso 5: Ajuste de escala de medición de acuerdo a los expertos

Aquí se deben evaluar los aportes hechos por los expertos de acuerdo a sus experiencias con la empresa y con una visión amplia de entendimiento por parte del dueño de la empresa que servirán de soporte para la adquisición de información que

permita definir las propiedades o características a valorar, es decir, **las variables** destinadas a estudio, para lo cual el entrevistador debe tener claro la problemática, el objetivo de la investigación y las relaciones que se establecen entre las diferentes variables.

Las mismas que se verán influenciadas por el comportamiento del mercado dentro o fuera de la empresa en estudio, y a la vez se las relacionará con las Cinco Dimensiones de la Calidad del Servicio, que hace referencia directa con: el servicio que se provee, los momentos de verdad entre los clientes y empleados, las instalaciones, etc. Una vez realizado el proceso de ubicación de cada una de las variables a las cinco dimensiones, se estructurarán las 22 preguntas del cuestionario del modelo SERVPERF, que a su vez deberán ajustarse a cada una de las dimensiones de la calidad del servicio, para posteriormente aplicarlas por medio de una encuesta, a los clientes externos de la empresa.

CUADRO No. 21

ELEMENTOS A VALORAR EN LA APLICACIÓN DE LAS DIMENSIONES PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS

DIMENSIONES	Característica	ELEMENTOS VALORAR (Variables)	A
Elementos Tangibles	Infraestructura	Estado de espacios físicos: parqueadero, sala de espera, área de mostrador, área de taller, mecánica,	

		etc.
	Personal	Presentación física del personal.
	Mantenimiento	Mantenimiento y limpieza de espacios físicos de la empresa RB: mostrador, sala de espera, taller, mecánica, baños, etc.
	Seguridad	Control de riesgos en cuanto a seguridad de las instalaciones (robos, delincuencia).
Fiabilidad	Cumplimiento	Capacidad de cumplir en el los trabajos (taller) o vehículos (mecánica) en el tiempo prometido.
	Disponibilidad	Disponibilidad de recursos (materia prima, stock de mercadería, herramientas) para atender a los usuarios.
Capacidad de Respuesta	Capacidad de Respuesta	Deseo y predisposición de los empleados para ofrecer un servicio eficiente.
	Oportunidad en los horarios	Mide la conveniencia de los horarios de atención establecidos por la empresa RB. para el servicio de los clientes.
Seguridad	Profesionalismo	Atributos de los empleados con respecto destrezas adquiridas y conocimientos de ejecución del servicio que ofrece: personal capacitado, cortesía, consideración, respeto,

		amabilidad, veracidad, confianza y credibilidad para cliente.
Confianza o Empatía	Comunicación	Que tan oportunos son los medios utilizados por la empresa para poder estar en contacto con sus clientes, así como la disponibilidad para escucharlos.
	Oportunidad en las tarifas	Mide qué tan conveniente son las tarifas para la economía de los usuarios.

Fuente: Valoración subjetiva de la apreciación global inicial de la empresa por parte del dueño de la empresa.

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Los elementos anteriormente expuestos en el Cuadro No. 21, son generales. Las variables de análisis serán anunciados a partir de las respuestas de los expertos y el dueño de la empresa.

La sugerencia del cuestionario al dueño de la empresa, se presenta en el Anexo 1. Y el cuestionario destinado a los expertos del sector, se presenta en el Anexo 2.

Paso 6: Construcción del cuestionario de la encuesta para el Modelo SERVPERF

Se elaborará un cuestionario adaptado a la escala SERVPERF en el ámbito de servicio automotriz aplicado a los clientes externos de la empresa, el mismo que se compone como ya fue justificado anteriormente, de 22 ítems relacionados con las

percepciones y que será elaborado mediante la aplicación de las variables extraídas de las entrevistas a profundidad.

“Un estudio empírico reciente demostró que la información obtenida en escalas con 5, 7 y 10 niveles posibles de respuesta muestra las mismas características respecto a la medida, varianza, asimetría y curtosis después de aplicar transformaciones simples”. (VELAZQUEZ, 2011: 43). La medida directa de la calidad del servicio, así como la satisfacción e intención futura del cliente, estaban basadas en la respuesta a una cuestión diferencial semántica en la que para el propósito del presente caso de estudio, se pedirá una valoración en una (Escala tipo Likert de 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo), que consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios frente a la cual la persona (clientes) expresan su reacción del 1 al 5, siendo (1 nivel más bajo de calidad percibida- 5 nivel más alto de percepción).

Los 5 niveles de respuesta de la Escala de Likert para el caso de estudio se presentan en el siguiente formato:

CUADRO No. 22

ESCALA LIKERT PARA VALORES DEL 1 AL 5

Claves de Respuesta	Intervalos de Valoración	
	Desde	Hasta
Muy Insatisfecho	1	1,8
Insatisfecho	1,9	2,6
Indiferente	2,7	3,4

Satisfecho	3,5	4,2
Muy Satisfecho	4,3	5

Elaborado por: Maribel Bolaños.

Según el Cuadro No. 22, para la medición del caso de estudio, se opta por elementos Likert de amplitud 5, además se establece los rangos de valoración que servirán para clasificar los resultados obtenidos.

1. Los 22 ítems del cuestionario SERVPERF componen 5 dimensiones de calidad percibida que son:

CUADRO No. 22

ITEMS A VALORAR EN LAS 5 DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Dimensión	Ítems (Preguntas)	Total Ítems
Elementos Tangibles	P1 – P5	5
Fiabilidad	P6 – P10	5
Capacidad de Respuesta	P11 – P14	4
Seguridad	P15 – P18	4
Empatía	P19 – P22	4

Elaborado por: Maribel Bolaños.

2. Un ítem de valoración subjetiva del servicio prestado en general (escala 1-5: 1 Muy mala---5 Muy Buena).

3. Tres preguntas abiertas para expresar lo que gusta más y menos de la empresa y cómo se podría mejorar.

4. Variables socio demográficas: edad, sexo, estado civil, nivel de estudios y situación laboral.

En base a las cinco dimensiones de la calidad anteriormente mencionadas, se estructuran dos instrumentos de medición, que en conjunto ofrecen una medida de calidad de servicio para el cliente.

La sugerencia de cuestionario de Evaluación de Preponderancia de las dimensiones, se presenta en el Anexo 3. Y la sugerencia de cuestionario de la Evaluación de la calidad del servicio percibido (aplicación del modelo SERVPERF), se presenta en el Anexo 4.

En el Anexo 3 se presenta un cuestionario de Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad en el cual los clientes expresan la importancia relativa que tiene para ellos cada una de las cinco dimensiones de servicio.

En el Anexo 4 se presenta el cuestionario SERVPERF para evaluar la percepción de la calidad de servicios. Por medio de este se solicita a los clientes responder las 22 preguntas o ítems que lo conforman y que indiquen las percepciones específicas que tienen respecto al servicio brindado por la organización en estudio.

Este instrumento está formado por las variables extraídas de las entrevistas a profundidad, las mismas que se ajustaron a las dimensiones de la calidad del servicio.

Paso 7: Prueba Piloto

Es conveniente que la redacción de las preguntas se someta a dos sucesos:

1. Que se interponga la revisión de expertos profesionales para incorporar sus recomendaciones en el caso de haberlas; y
2. La realización de una prueba piloto al cuestionario para asegurarse de no cometer errores. Esta se la debe aplicar para contrastar la redacción, estructura y calidad de las preguntas del cuestionario en el campo con las personas objetos de estudio.

Previo al envío de la encuesta, se debe realizar una validación técnica y constante de una muestra de clientes. Para el presente estudio se sugiere un máximo de 30 clientes, los cuales estarán excluidos de la muestra seleccionada para el estudio y que para la selección de los mismos se debe tener en cuenta que actualmente sean usuarios de los servicios que la empresa en estudio (RB) ofrece que los hayan usado dentro de los últimos tres meses.

De quienes se pretende conocer si las preguntas de la encuesta son claras, si estas se repiten y si están bien formuladas.

Paso 8: Diseño de la población y muestra

Para el cálculo de la muestra se hizo un análisis de que esta cumpliera con los requisitos exigidos por las pruebas de confiabilidad y validez, en cuanto al tamaño de la misma.

Ámbito: El estudio se realizará en la empresa Rectifreno Bolaños del área urbana de la ciudad de Quito y va dirigida a todos los clientes que visitan la empresa tanto en el área de mostrador como de taller. Por los antecedente anteriormente expuestos por

el dueño de la empresa, se sugiere se tome como dato los clientes que visitaron la empresa en el año 2012, para luego sacar un promedio de clientes que se atendieron por mes.

Sujetos: Sobre el total de clientes una semana previa al estudio, se considera conveniente, un nivel de confianza del 95%.

Fórmula para calcular el tamaño de la Muestra

Para el presente estudio se pone a consideración la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra, teniendo como parámetros de información los siguientes.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Dónde:

n	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población conocido
σ =	Desviación estándar (valor constante de 0,5 para este caso de estudio)
Z	Nivel de confianza (valor del 95% de confianza = 1,96 para este caso de estudio)
e	Margen de error (valor del 5% (0,05) para este estudio)

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Ejemplo:

$n = ?$

$N = 1500$ (número de clientes fijos de la empresa

$\sigma = 0,5$.

$Z = 95\%$ de confianza equivale a 1,96 (siendo este el más usual.)

$e = 5\%$.

$$\begin{array}{ll} e = & 0,05 \\ N = & 1500 \\ \sigma = & 0,5 \\ Z = & 1,96 \end{array}$$

$$n = 306,00 = \frac{B2 * B3^2 * B4^2}{((B2 - 1) * B1^2 + B3^2 * B4^2)}$$

La muestra está constituida por **306** personas.

Paso 9: Ajustes de la escala según resultados de la prueba piloto

Los resultados obtenidos de la prueba piloto de acuerdo a los aportes obtenidos por parte de los clientes de la empresa, se vincularán de forma directa en el cuestionario de la metodología SERVPERF.

Paso 10: Aplicación del instrumento a la muestra**Espacio de recopilación de datos:**

La aplicación del instrumento se lo hará a través de encuestas, las mismas que se aplicarán en dos lugares de la empresa; mientras el cliente realiza la espera en el área de mostrador cuando se realiza la compra de repuestos de vehículos (bien – base) y el otro sería en el área de entrega y recogida del automotor del taller mecánico especializado de RB, especificando en la encuesta si el cliente realiza la

compra ya sea en mostrador o adquiriendo los servicios del taller autorizado de la empresa. Lugares a los que se destinará a 2 encuestadoras entrenadas quienes invitarán a participar en el estudio a los clientes seleccionados explicándoles las razones y el motivo de la investigación como se expone a continuación, previo a las indicaciones de cómo deberán cumplimentarse los cuestionarios.

Soy _____. Trabajo para la empresa < Rectifreno Bolaños> en un equipo que está haciendo una encuesta sobre la Satisfacción de sus Clientes. Esperamos contar con su colaboración. Me gustaría saber si tiene vehículo propio. ¿Puede indicarme por favor si su visita a la empresa es por la adquisición de una pieza para un vehículo o para la realización de trabajos de su vehículo por parte del servicio autorizado de la empresa RB?

Tras tener el consentimiento informado se les entregará la encuesta, la cual deberá ser llenada y depositada posteriormente en un ánfora colocada para este estudio.

Proceso que se estima se lleve a cabo en el transcurso de cuatro semanas.

Paso 11: Procesamiento de datos de la Investigación

Luego de haber recopilado los datos de la encuesta a través de los cuestionarios descritos, se debe clasificar o agrupar los datos referentes a cada variable objetivo de estudio. Es así como se debe seguir un procedimiento de validación, verificación y edición, codificación, introducción de datos, tabulación y de la información.

Una vez que el cuestionario de la encuesta se ha validado, editado y codificado, se debe introducir los datos que con la finalidad de obtener resultados y datos, cuadros

estadísticos que permitan elaborar gráficos adecuados al estudio, se sugiere sean procesados a través del programa estadístico SPSS 17 (Statistical Product and Service Solutions) que es un conjunto de potentes herramientas de tratamiento de datos y análisis estadístico que es fácil de utilizar y permite ingresar las preguntas con sus respuestas, para analizar los resultados estadísticos con tablas de contingencia que permiten la elaboración de gráficos, cuadros, tendencias, etc..

Paso 12: Análisis e interpretación de la información

El proceso de análisis de datos abarca todo el proceso de investigación de la escala SERVPERF, cliente fantasma y métricas (indicadores de medición). A la vez se debe crear una base de datos, elaborar cuadros, gráficos, tablas , comparativas, hasta la interpretación particular y global de la información que permitan la realización de los resultados finales y el informe principal.

El análisis de datos debe efectuarse de una manera metódica, esquemática, con rigurosidad siguiendo las instrucciones de la metodología de la investigación.

Sin embargo, la normativa de la utilización de ciertos aspectos del análisis debe permitir que en el futuro se puedan realizar análisis de otras encuestas del Modelo SERVPERF para realizar comparativas entre las ya realizadas anteriormente.

Para analizar este caso, basado en el estudio y aplicación de la metodología SERVPERF, la interpretación de los resultados se sugiere se la haga de la siguiente forma:

Una vez tabulado los resultados obtenidos de los dos cuestionarios: 1. Preponderancia de las Dimensiones de la Calidad y 2. Cuestionario sobre las Percepciones de la Calidad de Servicios, para obtener el valor de servicio percibido de los clientes valoramos los resultados del cuestionario de las percepciones de acuerdo al desempeño del servicio que el cliente considera que tuvo luego de su adquisición de cada dimensión y los factores que la componen, multiplicándoles por su respectiva preponderancia (porcentaje asignado para cada dimensión en el cuestionario respectivo). Se obtienen indicadores que permiten asignar recursos y esfuerzos priorizada mente, con el fin de conocer los resultados y mejorar la satisfacción de la cartera de clientes, determinando de esta forma la calidad del servicio que les ofrece la empresa.

Si lo anteriormente mencionado lo interpretamos a través de la utilización de una fórmula, la mejor manera de hacerlo es analizando la estructura del modelo SERVPERF, como se lo indica a continuación:

Modelo SERVPERF

En el modelo SERVPERF se considera que la calidad percibida depende únicamente de la percepción que tiene el cliente sobre el desempeño del servicio, ponderado por la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad. Esto implica que existe una relación proporcional entre la calidad percibida (Q_i) y el desempeño percibido (P_{ij}). La formulación del modelo SERVPERF, se podría plantear de la siguiente manera:

Propuesto por Croin y Taylor (1992; en Santomá, 2008)

La fórmula indicada para la Calidad del Servicio es:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k W_j P_{ij}$$

Dónde:

Q_i = Calidad percibida global del cliente i ;

K = Número de atributos (ítems), 22 en este caso;

P_{ij} = Percepción del resultado del cliente i respecto al atributo j .

W_j = Importancia del atributo j en la calidad percibida.⁶⁴

Puntuación SERVPERF

La puntuación del SERVPERF, se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de percepción:

$$\text{SERVPERF} = \sum P_j$$

Así la calidad del servicio será tanto más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones, de sus puntuaciones.⁶⁵

La rigidez procedimental que aporta informes y resultados específicos, puede ser susceptible de más de una interpretación desde el punto de vista que sean abordados, ya que la subjetividad del investigador, como de los dueños, del comité de empresa, o de un especialista tendrá sus propias vertientes y valores que lleven a que estas prevalezcan al momento de emitir un veredicto.

⁶⁴VELASQUEZ, D. (2011). [http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/documentos/mayo-07-de-2012-pdf/Informe-Tecnico-Medicion-Satisfaccion-Usuarios-Dic-2011.pdf], **Medición de la satisfacción del usuario de la Universidad del Valle Informe técnico.**

⁶⁵ AITECO CONSULTORES. (2012). [http://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-servqual/], **Calidad del Servicio, Gestión de la Calidad.**

De forma que es decisión de los usuarios llevar a cabo la utilización del presente manual, el cual se lo pone a su disposición para conseguir los cambios que se desee aplicar en la empresa.

4.3 INSTRUMENTOS ADICIONALES Y COMPLEMENTARIOS A LA METODOLOGÍA SERVPERF

4.3.1 Seudo compra o Cliente Fantasma

En este punto se propone una de las técnicas de investigación como instrumento de seguimiento adicional a la aplicación de las estrategias de servicio. Esta es la medición de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio a través de la introducción de la *seudo compra o cliente fantasma*. Técnica de mucha importancia que ayuda a valorar la calidad percibida por los consumidores. Que para los fines de esta investigación se utilizará como una herramienta complementaria al modelo de servicio propuesto.

Técnica que se la denomina como una auditoría del servicio, a través de un cliente fantasma que se lo contratará para verificar y controlar el cumplimiento de las normas de servicio.

Esta técnica cuya denominación anglosajona es *mystery shopper* o compra misteriosa, también se la conoce como compra fantasma, compra oculta, cliente incógnito, cliente espía, o se suele asociar como auditoría de la calidad del servicio.

La elevada heterogeneidad de la demanda y debido a que los consumidores están cada vez mejor informados, eso los coloca en una posición de ampliar sus exigencias o expectativas.

De allí que las empresas crean el requerimiento hacia recabar información que no la tienen dentro y que está fuera: obtener información sobre el grado de satisfacción y de calidad percibida por sus clientes.

Ventajas

Las ventajas de aplicar esta técnica se las resume en las siguientes:

- Evitar el abandono de sus clientes
- Seducir a aquellos clientes que se encuentran en la competencia
- Cautivar a aquellos que se han alejado buscar la forma de que regresen
- Captar a aquellos clientes descontentos con su opción actual
- Cautivar a los clientes nuevos y potenciales clientes.

Desventajas

Si no se aplica esta técnica, se obtendrá como resultado todo lo opuesto a lo que sería una ventaja.

Por lo tanto, el objetivo es medir, analizar y tomar las acciones pertinentes tendientes a transformar positivamente la percepción del cliente, aquello que la literatura menciona como mejorar el grado de satisfacción y de calidad percibida por el cliente.

Ponerse en la piel del consumidor final de un producto o servicio es vital para comprender de qué manera lo perciben.

«La seudo compra es una técnica de obtención de información directa y primaria, cuya principal aplicación es analizar desde una perspectiva descriptiva y evaluadora el trabajo de los vendedores» (Ballina, 1999).

Es una técnica o herramienta de investigación comercial dentro de la metodología exploratoria cualitativa pero que debido a la amplitud de datos obtenidos, tiene una aplicación cuantitativa, por lo que se puede decir que tiene un carácter mixto, adoptando matices cuantitativos y otros puramente cualitativos.

Para el desarrollo de esta técnica de campo de recopilación de información cualitativa se emplean varios instrumentos y herramientas de investigación según un plan preestablecido diseñado a la medida de la empresa consiste en que el cliente misterioso se presenta en un establecimiento como cliente potencial, actuando según un plan preestablecido y recogiendo mentalmente, respuestas, actitudes y comentarios del vendedor.

Al término del acto de la compra, el cliente fantasma explica con detalle el desarrollo de la visita.

Estos datos sostienen la información cualitativa presentada en informes a la medida para la dirección de la empresa. Dicha información permite identificar

los puntos fuertes y débiles existentes en su gestión, implicándoles con los objetivos de mejora continua en lo referente a la satisfacción del cliente. Esto es, permite detectar y evaluar los índices de calidad del servicio (trato, eficacia, profesionalidad, etc.) y como punto esencial permite identificar si se cumplen o no los protocolos de atención, el seguimiento de las directrices emanadas de los manuales operativos, las posibles optimizaciones de tareas, las necesidades de formación del personal y la influencia del vendedor en la prescripción de marcas, entre otras funcionalidades.

4.3.2 Protocolo de Atención

La permanencia de la empresa en el mercado, depende de ciertos factores, sean estos de carácter económico, político y social. Sin embargo la estructura funcional de una empresa se basa en quienes hacen posible que esta perdure en el tiempo, los clientes internos y externos. El personal que trabaja en una empresa permite o no la existencia de una fusión de los lazos de fidelidad cliente - empresa, por lo que es primordial la capacitación y retroalimentación del personal sobre los cambios, normas y estrategias que se van a implementar para lograr un mejor desempeño en su trabajo, que debe estar enfocado en la predisposición de ayudar a los clientes a que se cumplan sus expectativas.

Anteriormente se mencionó el término de Cliente Fantasma. La aplicación de esta herramienta se propone se la utilice como complemento al modelo de servicio propuesto (SERVPERF). Esta tiene como finalidad evaluar el cumplimiento de los protocolos de atención en la empresa, pero ante una

aparente ausencia de ellos, se propone la elaboración e implementación ordenada de los mismos, para que exista un mejoramiento en cada área de contacto, cliente – empleados.

4.3.2.1 Protocolo de Atención para la empresa Rectifreno Bolaños

Actualmente en RB, las funciones que deben desempeñar cada uno de sus empleados no son coordinadas por lo tanto el trabajo desempeñado por cada uno de los miembros de la empresa refleja la falta de conocimiento de los roles concretos y establecidos que deben cumplir cada uno de sus colaboradores. Por lo tanto se sugiere la construcción de normas y protocolos de servicio en donde cada uno de sus miembros conozca sus funciones a desempeñar y los protocolos que deben seguir para lograr un cliente satisfecho. Responsabilidades que deben cumplirse todos los días.

Los protocolos de atención se sugiere se los realice para cada área de la empresa que tenga un contacto directo con los clientes, analizando el servicio actual que estos ofrecen y las preferencias de los clientes en esa área en concreto, para luego implementar las normas necesarias que sugieran de cambios.

Las áreas de contacto con los clientes en la empresa RB que se sugiere debe contar con normas y protocolos de atención son:

- Protocolo de Atención para Personal Administrativo
- Protocolo de Atención para Personal de Ventas en Mostrador
- Protocolo de Atención para Personal de Servicio Autorizado

Luego de su implementación, como medida de control se sugiere la aplicación de una Auditoría de Servicio en la que se realice la visita de dos clientes fantasma por mes durante los tres primeros meses, después de la implementación de los cambios establecidos sugeridos tras la aplicación del modelo de medición del servicio y la retroalimentación se la hará con dos visitas cada seis meses.

Para implementar la auditoria de servicio, es importante que los empleados cuenten con la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones adecuadamente y principalmente deben conocer cuáles son los ciclos del servicio y los protocolos de atención que deben utilizar para ofrecer un servicio eficiente. Cuya auditoría emitirá un informe a la empresa sobre sus experiencias en el momento de la compra como: la comparación de los productos y servicios de la empresa con los de la competencia, el cumplimiento de los protocolos de servicio y qué tan satisfecho se ha sentido el examinador (cliente fantasma), al valorar el servicio ofrecido.

Una vez aplicados todas las técnicas de investigación, la empresa se verá en la capacidad de analizar si los resultados de las percepciones valoradas

a través de las encuestas y la aplicación de la pseudo compra se cumplen como proceso de atención.

4.3.3 Otras Métricas

Como una herramienta adicional para la medición del servicio de la empresa en estudio, se sugiere a continuación la aplicación de Indicadores, que midan de forma global el comportamiento de la empresa mediante cifras. A la vez se recomienda aplicarla después de la Escala de Medición SERVPERF, como soporte de la investigación para la toma de decisiones.

Lo importante es que el uso de estas métricas sirva para obtener resultados que se los vaya monitoreando cada año.

4.3.3.1 Nivel de servicio al Cliente

Este nivel se expresa normalmente en porcentaje e indica por lo tanto en cuántas ocasiones los clientes que decidieron consumir el producto de la empresa en estudio (Rectifreno Bolaños), lo encontraron disponible y efectuaron la compra.

Es importante medir el nivel de servicio a los clientes de la empresa Rectifreno Bolaños, ya que si no se conoce si se está cumpliendo bien o mal con el cliente, difícilmente la empresa podrá lograr una mejoría y una posición ventajosa ante la competencia.

$$\text{Nivel de Servicio al Cliente} = \frac{\text{Valor de Unidades vendidas}}{(\text{Valor de unidades vendidas} + \text{Valor de Unidades negadas})}$$

Con esta fórmula al utilizar el valor monetario de los artículos, el resultado se verá influenciado por el importe de los artículos que se han dejado de vender.

4.3.3.2 Clientes nuevos por año

La lógica que hay detrás de esta herramienta corresponde a un proceso de cálculo de abajo hacia arriba en el que:

1. Los objetivos de ingresos mensuales determinan los objetivos de clientes
2. Los objetivos de clientes determinan los objetivos de ventas
3. Los objetivos de las ventas determinan los objetivos de RB

$$\text{Número de nuevos clientes/mes} = \frac{\text{objetivos de ingresos mensuales}}{\text{ingreso medio por cada nuevo cliente.}}$$

4.3.3.3 Valor de un Cliente

Para obtener el valor de un cliente es necesario incluir todas las transacciones que se espera realizar con ese cliente a lo largo de la duración de la relación para obtener un valor real.

- **Clientes que abandonan la empresa al año**

El cálculo de los clientes que dejan de comprar en la empresa por el período de un año, se lo calcula con la ***tasa de deserción*** (número de clientes que desertan cada año por cada 100 clientes).

A una tasa de deserción más baja los clientes durarán más tiempo en la empresa.

$$\text{Vida Media de un Cliente} = 100 / \text{Tasa de Deserción}$$

$$\text{Tasa de Deserción} = 100 / \# \text{ Clientes que abandonan la empresa en un año}$$

Una vez que se obtiene la tasa de deserción se procede al cálculo de la tasa de retención.

- **Clientes que vienen cada año (frecuentes)**

Para conocer el porcentaje de clientes que repiten sus compras con la empresa año tras año, se debe calcular la ***tasa de retención***, que permitirá valorar y marcar un objetivo a la labor de fidelización de los clientes con la empresa.

$$\text{Tasa de Retención} = 100 - \text{tasa de Deserción}$$

4.3.3.4 Nivel de satisfacción V/s ventas

$$\text{Nivel de Satisfacción} = \text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas}$$

Lo usual es preguntarse ¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes? Las estrategias o medidas que deben tomar los responsables de marketing para mejorar los índices de satisfacción de los clientes deben estar enfocadas a la rentabilidad de la empresa y a la vez en la satisfacción del cliente. Es decir, se debe lograr un equilibrio entre generar más valor a los servicios que se ofrece para lograr la satisfacción del cliente y las condiciones económicas de las que dispone la empresa para que estas se den.

En síntesis, la aplicación de estos indicadores se encamina en conseguir la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. De manera que su utilización nos revelará ciertos beneficios que la empresa desea conocer. Entre estos beneficios se tiene:

Clientes leales y satisfechos.....(ventas futuras)

Difusión gratuita o boca a boca.....(captación de nuevos clientes)

Participación de todos aquellos que rodean la empresa de manera directa o indirecta(proveedores y clientes comprometidos con la cultura empresarial).

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

Un presupuesto consiste en la valoración “a priori” de un producto o servicio.

El modelo propuesto supone al presupuesto como un plan de acción de la empresa en estudio que lo debe aplicar como un instrumento de gestión administrativa. Ya que una vez que se analicen las metas que involucran el cambio de la situación actual hacia otra situación deseada son de exclusiva discrecionalidad de la administración y deberán siempre situarse en contexto del entorno del sector, en el presente, en proyección histórica retrospectiva y en una posición visionaria hacia el futuro.

5.2 FIJACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE (SERVPERF) A LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS

Basados en que el principal objetivo que busca la empresa en estudio es alcanzar beneficios utilizando sus recursos de forma inteligente y efectiva, se sugiere a la empresa realizar un plan de utilización del capital para previsiones futuras.

En el presente proyecto el presupuesto será la asignación de recursos a las diferentes actividades que conforman la propuesta estratégica de la implementación del Modelo de medición de Servicio (SERVPERF), el mismo que para su aplicación, establece como prioridad que exista una concienciación por parte del personal de la empresa de la existencia de un problema que requiere de una predisposición por parte de sus colaboradores, para participar y conocer sobre esta técnica de mejoramiento, la misma que representa una alternativa de solución a la actual situación que vive la empresa, que a su vez les permitirá desempeñar sus actividades laborales de forma eficiente y satisfactoria.

5.2.1 Actividades del Plan de implementación de la propuesta

Las actividades propuestas en el siguiente plan de implementación que se expone en el Cuadro No. 23, deberán ser evaluadas año tras año por lo que se presentará un presupuesto proyectado a tres años.

Las mismas que requieren de la prestación de servicios profesionales de un experto en Servicio al Cliente que secuencialmente monitoree la técnica de medición propuesta, en el caso de que esta llegue a ser aplicada.

CUADRO No 23

**PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL
MODELO DE MEDICION DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA
EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS**

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEDICION SERVPERF Y ACTIVIDADES ADICIONALES				
PLAN	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4.2.1.1 Plan de asesoramiento a la empresa Rectifreno Bolaños	Reunión inicial con el directorio para identificar el estado de situación actual del servicio	1	80,00	80,00
5.2.1.2 Plan de planteamiento de resultados y medidas de solución	Presentación de la metodología SERVPERF como modelo de medición de la calidad del servicio	1	120,00	120,00
4.2.1.3 Plan de valoración e implementación del modelo propuesto	* Implementación del modelo SERVPERF.	1	4.300,00	4.300,00
	* Aplicación de métricas adicionales	1	50,00	50,00
	Retroalimentación Modelo SERVPERF	2	800,00	1.600,00
4.2.1.4 Plan de capacitación y valoración de resultados	* Capacitación del personal (impresiones y coffee Break)	4	150,00	600,00
	* Construcción de Protocolos de Atención.	1	50,00	50,00
4.2.1.5 Plan de auditoría del Servicio (cliente Fantasma)	* Visitas de clientes fantasma (2) cada mes durante tres meses y (2) cada semestre (retroalimentación)	10	50,00	500,00
	* Reportes de las visitas del cliente fantasma en la que se incluye la medición de los parámetros de control asignados y un reporte personalizado y detallado de cada visita.	10	50,00	500,00
	* Estadísticas de resultados			
4.2.1.6 Plan de Comunicación al Cliente	* Elaboración de rótulos para Horario de Atención.	3	20,00	60,00
	* Elaboración de rótulos para señalización interna.			
	* Adquisición de Rollup.	14	65,00	910,00
	* Elaboración de cupones de descuento.	14	30,00	420,00
	* Creación de una página Web y su publicación en redes sociales.	1	1.000,00	1.000,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO				10.190,00

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

CUADRO No. 24

**PRESUPUESTO DETALLADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEDICION DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS**

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEDICION DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS																				
Plan Consolidado	Actividades del Plan	AÑO 0		Total Presupuesto Año 0	AÑO 1				Total Presupuesto Año 1	AÑO 2				Total PresupuestoAño 2	AÑO 3				Total Presupuesto Año 3	TOTAL PRESUPUESTO
		Semestre 1	Semestre 2		Ene-Mar	Abr-Jun	Jul - Sep	Oct - Dic		Ene-Mar	Abr-Jun	Jul - Sep	Oct - Dic		Ene-Mar	Abr-Jun	Jul - Sep	Oct - Dic		
4.2.1.1 -4.2.1.3 Implementación de la Propuesta	Asesoramiento a la empresa	80,00	-	80,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80,00	
	Planteamiento de resultados y medidas de solución	120,00	-	120,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120,00	
	Valoración e implementación del modelo propuesto SERVPERF y métricas adicionales	4.350,00	-	4.350,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.350,00	
	Retroalimentación del Modelo SERVPERF	-	-	-	-	-	-	-	-	800,00	-	-	-	800,00	800,00	-	-	800,00	1.600,00	
	Capacitación del Personal	-	200,00	200,00	-	-	150,00	-	150,00	-	150,00	-	-	150,00	-	150,00	-	-	650,00	
5.2.1.5 Plan de auditoría del Servicio (cliente Fantasma)	Auditoría del Servicio	-	-	-	-	600,00	-	-	600,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600,00	
	Retroalimentación de la Auditoría de Servicio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200,00	200,00	-	-	-	200,00	400,00	
4.2.1.6 Plan de Comunicación al Cliente	Elaboración de rótulos	60,00	-	60,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,00	
	Adquisición Rollup	65,00	65,00	130,00	65,00	65,00	65,00	65,00	260,00	65,00	65,00	65,00	65,00	260,00	65,00	65,00	65,00	65,00	910,00	
	Cupones de Descuento	30,00	30,00	60,00	30,00	30,00	30,00	30,00	120,00	30,00	30,00	30,00	30,00	120,00	30,00	30,00	30,00	30,00	420,00	
	Creación página WEB	-	500,00	500,00	500,00	-	-	-	500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00	
TOTAL		4.705,00	795,00	5.500,00	595,00	695,00	245,00	95,00	1.630,00	895,00	245,00	95,00	295,00	1.530,00	895,00	245,00	95,00	295,00	10.190,00	

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

En el cuadro anterior los valores asignados a cada una de las actividades a realizarse en la propuesta planteada son de carácter orientativo, corresponden a una realidad actual, no son definitivos, están sujetos a modificaciones y son susceptibles de cambios, condicionados por las variables ocasionadas por el desarrollo del propio proceso.

Los valores representativos de cada una de las actividades expuestas en el Cuadro No. 24, han sido distribuidos a tres años. Tiempo en el que se estima se deben cumplir cada una de las actividades propuestas. Sin embargo es recomendable que cada actividad propuesta se evalúe cada año, ya sean estas: material publicitario, ofertas y promociones de productos y servicios, entre otros, que se pueden ir presentando durante el proceso.

5.2.1.1 Actividad: Plan de asesoramiento a la empresa Rectifreno Bolaños

Se inicia con una primera entrevista al directorio de la empresa para hacer un análisis del negocio, en el que se hace énfasis principalmente en la evolución del negocio y en algunos problemas o deficiencias que se presencian con facilidad, los mismos cuanto más concretos sean mejor, y que sean deseados de solucionar.

La reunión tendrá lugar en las instalaciones de la empresa Rectifreno Bolaños y será impartida por un experto en Servicio al cliente, en las fechas acordadas por los usuarios empresa.

5.2.1.2 Actividad: Plan del planteamiento de resultados y medidas de solución

Ante la identificación de problemas por resolver, obtenidos tras la emisión de un informe por parte del experto, se realizará una presentación del modelo que mida el desempeño del servicio a través de las percepciones (modelo SERVPERF), con cada una de las variables que se atribuyen para su valoración.

El presupuesto para el modelo de medición se preparará bajo la metodología SERVPERF que es ampliamente explicada en el capítulo 4, la misma que está estructurada en función de las características de la empresa en estudio (Rectifreno Bolaños).

5.2.1.3 Actividad: Plan de valoración e implementación del modelo propuesto SERVPERF en función de las características de la empresa en estudio Rectifreno Bolaños.

Una vez expuesta la metodología de medición propuesta, se desea conocer si esta será o no aplicada a la empresa. En el caso de que la decisión de cambio sea favorable, el experto expone a los directivos de la empresa, las medidas a tomar de la metodología SERVPERF para su respectiva aplicación, en las que se incluirán como herramienta adicional la aplicación de métricas para la medición de resultados de diferentes

áreas. Cifras que se obtienen tras la interpretación y análisis de base de datos y estados financieros de la empresa.

Dentro del rubro destinado a la implementación del modelo SERVPERF se contempla el valor correspondiente a su administración.

Tras la implementación del modelo de medición propuesto, se sugiere se realice una retroalimentación del mismo una vez analizados los resultados obtenidos de cada Auditoría de Servicio, la misma que se propone a continuación como medida de seguimiento del modelo.

5.2.1.4 Actividad: Plan de capacitación y valoración de resultados

a) Directivos de la empresa

Se presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación del modelo SERVPERF y se propone a los directivos, si estos se los da a conocer a todo el personal o queda para uso interno de la empresa.

Si los resultados son expuestos a todo el personal, tiene sus ventajas, porque la postura que tomen ante la realidad presentada sería un indicador que determine cuan identificados y comprometidos se encuentran los empleados con la empresa, ante el problema existente.

b) Personal de la empresa

Con la aprobación de los directivos, se realizará una capacitación inicial a los empleados de la empresa, y tres adicionales durante el tiempo que estime se realice la investigación, en donde se les comunicará sobre la actual situación por la que atraviesa el negocio. Información que se verá sustentada a través de los resultados obtenidos del modelo implementado, los mismos que deben ser encaminados a la aplicación de medidas correctivas en donde se tomará en cuenta los aportes del personal para enfocar el desarrollo de la empresa hacia una situación deseada.

En esta capacitación se explicará a los presentes, el significado de cada una de las variables sometidas a estudio, de las cuales se escogerán las más vulnerables para darles el tratamiento necesario.

A su vez se trabajará en la construcción de los Protocolos de Atención al cliente y en las medidas y/o estrategias que servirán de apoyo para la toma de decisiones.

Esta capacitación y las siguientes que se dicten en el transcurso del año, se realizarán en base a los resultados obtenidos y se desarrollarán en las instalaciones de la empresa, siendo estas complementadas con un coffee break para el tiempo de descanso.

5.2.1.5 Actividad: Plan de Auditoría del Servicio mediante la técnica Mystery Shopper como monitoreo del servicio.

Luego de aplicar las medidas correctivas necesarias que incurren en la aplicación de estrategias para el mejoramiento de la calidad de los servicios, se procederá a implementar una Auditoría de Servicio a través de la técnica de Seudo compra o Cliente Fantasma (Mystery Shopper), tanto para la empresa en estudio como para la competencia.

Esta técnica se encargará de evaluar el comportamiento de los guardias, empleados de mostrador (dependientes), asesores comerciales, cajera, personal administrativo, técnico de taller, auxiliares de mecánica automotriz e ingenieros automotrices (Jefe de taller).

En el año se sugiere se realice la visita de dos clientes fantasma por mes durante los tres primeros meses y como medida de control se la harán dos visitas cada seis meses, como retroalimentación para verificar si se siguen aplicando los cambios propuestos. Cuya auditoría emitirá un informe final a los directivos de la empresa para que se tome las medidas respectivas de acuerdo a sus resultados.

La técnica de Cliente fantasma, se preparará bajo una metodología propia y específica con la utilización de formatos y parámetros de evaluación diseñados en función de las características de la empresa Rectifreno Bolaños, apoyados con pruebas y un reporte personalizado de

cada visita, para que posterior al análisis de la información en poder de la empresa, se tomen las decisiones estratégicas necesarias.

Aquí se sugieren los aspectos estándar a evaluar (imagen corporativa, comportamiento del vendedor, explicaciones, esfuerzos de venta, precios, promociones, publicidad, etc.) a los que se añaden las normas internas de la empresa y los criterios adicionales que son importantes para el entorno del sector en el que se desenvuelve la empresa.

Esta técnica que simula una intención de compra, experimenta las percepciones que producen los servicios que ofrecen el personal de la empresa y en varias ocasiones la utilización de un servicio para evaluarlo.

Sin embargo, para la aplicación de esta técnica es conveniente que el personal desconozca de su implementación en la empresa, ya que si los empleados saben que serán analizados pero desconocen cuándo y por quién, se crea un ambiente de tensión laboral del cual se pueden obtener resultados poco fiables.

Por lo tanto la persona que va a ejercer la función de Cliente fantasma, debe hacerlo de incógnito. En ningún momento debe levantar ninguna sospecha entre los vendedores o dependientes, dado que su comportamiento es absolutamente natural y su perfil se debe ajustar al establecimiento en cuestión.

Mas detalles sobre el manejo de la técnica se encuentran explicados en el Capítulo 3, como un complemento al modelo propuesto.

5.2.1.6 Actividad: Plan de Comunicación al Cliente

Es importante dar a conocer al cliente las mejoras institucionales que está implementando la empresa para ofrecer un mejor servicio.

La exhibición de rótulos de tipo informativo que guíen al cliente a los lugares donde se debe direccionar para ser atendido, así como el horario de atención, son herramientas que indican preocupación por ofrecer un buen servicio a los clientes de la empresa Rectifreno Bolaños y se sugiere se los instale, ya que en la actualidad la empresa no dispone de estos y son de mucha importancia.

Se sugiere:

- La instalación de un Rollup para cada trimestre, que será un informativo de las promociones trimestrales que la empresa ofrece a sus clientes.
- La elaboración de cupones de descuento por temporada, que sean atractivos al ser aplicados de manera complementaria o añadida con la venta de otros servicios. Se aplicarán cada trimestre y no serán válidos con otras promociones. Ejemplo: complementar cupones de descuento

para el servicio técnico autorizado de la empresa (taller mecánico) por la compra de ciertos productos en mostrador.

- Hacer presencia de la empresa en la Web a través de las Redes Sociales. Ya que hoy en día figurar en Internet es más que un simple complemento, en si es una gran necesidad. Por medio de las redes sociales se puede fidelizar al público que ya conoce a la empresa y que prefiere los productos y servicios que esta ofrece, a su vez, permite acercarse al público que no conoce a la empresa pero que se desea captar ya que si esta acción no se la hace como empresa, la competencia sí lo hará.

Por esta razón se sugiere la creación de una página WEB, para la empresa para luego ser publicada en las redes sociales como Facebook, Twitter. Que servirán para que la empresa Rectifreno Bolaños saque partida a su actual posicionamiento en el mercado automotriz.

La selección del grupo de interés se lo debe realizar de acuerdo al segmento de mercado en el que se enfoca el presente estudio. La introducción en redes sociales facilitará la comunicación de la empresa con los actuales y potenciales clientes. Siendo para la empresa Rectifreno Bolaños uno de sus objetivos principales su orientación a la fidelización de sus clientes y al mismo tiempo la aplicación de Marketing Digital como herramienta de comunicación para estar en contacto y atender los comentarios y sugerencias de potenciales clientes ante cualquier petición.

A continuación se presenta el presupuesto de la consultoría de marketing orientada a la implementación de un Modelo de Medición del Servicio.

CUADRO No. 25

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
	TIEMPO ESTIMADO													
	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	2	
Reuniones y emisión de informes iniciales	■													
Implementación del modelo SERVPERF.		■	■											
Aplicación de métricas adicionales			■											
Reporte de Evaluación modelo SERVPERF				■										
Capacitación del personal (impresiones y cofee Break)					■									
Construcción de Protocolos de Atención.					■									
Período de Prueba						■	■	■						
Visitas de clientes fantasma							■	■	■					
Reporte de Evaluación del Cliente Fantasma									■					
Elaboración de rótulos										■				
Elaboración de Rollup.											■			
Elaboración de cupones de descuento.												■		
Creación de una página Web y su publicación en redes sociales.												■	■	■
Monitoreo Cliente Fantasma													■	■
Retroalimentación Modelo SERVPERF													■	■

■ Día
■ Meses
■ Semanas
■ Semestres

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

5.3 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Una vez preparado el presupuesto de la propuesta de un Modelo de Medición del Servicio al cliente para la empresa Rectifreno Bolaños, será necesario realizar una previsión de los ingresos que se pueden alcanzar y de los gastos que le generarían a la empresa implementar el Modelo de Medición de Servicio al Cliente propuesto y con ellos deducir que tan rentable es para la empresa su aplicación.

5.3.1 Ingresos

El giro del negocio de la empresa en estudio Rectifreno Bolaños, es la comercialización de repuestos automotrices para todo tipo de vehículos y adicionalmente ofrece un servicio de asistencia técnica de mecánica especializada en el sector automotriz de la ciudad de Quito. Por lo tanto sus ingresos operacionales provienen directamente de las ventas generadas por el negocio, tanto en área de mostrador (almacén) como del Servicio Autorizado (Taller de mecánica automotriz).

Para efectos del presente trabajo se considerará las ventas globales generadas por las dos áreas de la empresa que ofrecen servicios a los clientes. De forma que los ingresos obtenidos por los Servicios de Taller de mecánica automotriz serán sumados a los ingresos obtenidos en el área de mostrador (almacén), ya que estas dos áreas no se manejan de forma independiente.

5.3.1.1 Ventas

Las ventas mensuales de la empresa oscilan desde los 12.000 dólares mensuales en adelante.⁶⁶

- **Demanda Actual e Histórica**

Para el cálculo de la demanda actual de la empresa, se realizó un análisis de las ventas de los dos últimos meses del año 2012. Los valores de las

⁶⁶ Ruth Severino, Contadora General de la empresa Rectifreno Bolaños

ventas se componen de los ingresos totales obtenidos por los servicios de Taller y repuestos utilizados y los ingresos por venta de repuestos automotrices al detal que sirvieron como un indicador determinante para valorar cuál de las dos actividades comerciales que se realizan en la empresa generan mayores ingresos. Teniendo como resultado que en el área de ventas de mostrador existe mayor demanda. Ver Anexo No. 5.

CUADRO No. 26**DEMANDA ACTUAL DE LA EMPRESA**

nov-12					
# autos	fecha	Serv. Taller	Repuestos Taller	Total Repuestos Mostrador	VENTAS TOTALES
60		1.376,01	1.496,52	11.094,34	13.966,87
		10%	11%	79%	100%
	semanal	344,00	374,13	2.773,59	3.491,72

dic-12					
# autos	fecha	Serv. Taller	Repuestos Taller	Total Repuestos Mostrador	VENTAS TOTALES
59		1.267,00	1.183,65	11.472,36	13.923,01
		9%	9%	82%	100%
	semanal	316,75	295,91	2.868,09	3.480,75

Fuente:

Investigación realizada para Rectifreno Bolaños
Elaborado por: Maribel Bolaños V.

- Demanda Futura**

Según el Ec. Edilberto Meneses “La demanda pretende cuantificar el volumen de servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto”.

En vista de que la tendencia de ventas de la empresa Rectifreno Bolaños genera mayores ingresos por parte de las ventas realizadas en mostrador,

se ha realizado un análisis de la demanda actual que tiene la empresa en el área de Taller mecánico, con la finalidad de conocer cuál es la evolución de las ventas de la empresa en esta área en un futuro cercano y comprobar mediante los resultados de la implementación del Modelo de Medición del Servicio, el crecimiento sostenible que puede tener esta área que es de gran importancia para la empresa. Por lo que se ve necesario realizar un estudio a profundidad del comportamiento de las ventas en el área de taller de asistencia mecánica que a futuro puede generar mayores ingresos para la empresa, generando rentabilidad y seguridad para todos.

Sin embargo la versatilidad del mercado y la presencia de la actual competencia, no descarta la posibilidad de que la empresa aplique estrategias de diferenciación en cuanto al servicio que ofrece.

La empresa Rectifreno Bolaños tiene una gran ventaja competitiva por el hecho de disponer de un espacio propio que ofrece de forma simultánea a sus clientes los servicios de Asistencia mecánica mientras estos realizan las compras en mostrador. Captando de esta forma un segmento de potenciales clientes que en ese momento o a corto plazo asistirán a la empresa por un servicio completo para su vehículo en el área de taller, con el cual, ellos optimizarán su tiempo al depositar su confianza bajo la responsabilidad de la empresa, que es la que se encargará absolutamente de toda la gestión de servicio, hasta el momento de la entrega. Actividad

que generaría grandes ingresos a la empresa por el área de taller (Servicio Técnico Autorizado Rectifreno Bolaños).

A continuación se detalla un histórico de las ventas de los últimos seis años, para identificar la tendencia de ventas anuales.

CUADRO No. 27

TOTAL DE VENTAS HISTORICAS Y SU VARIACIÓN

Ventas Anuales "Rectifreno Bolaños"			
AÑO	VENTAS	Variación (%)	Variación (\$)
2007	154.092,72		
2008	162.039,43	5%	7.946,70
2009	190.846,49	18%	28.807,06
2010	162.832,64	-15%	- 28.013,84
2011	152.126,24	-7%	- 10.706,40
2012	153.521,18	1%	1.394,94

Fuente:

Estados de resultados de años anteriores⁶⁷

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

De acuerdo al cuadro anterior, puede observarse que la tendencia de ventas en los últimos años, tomando al año 2007 como base, muestra un leve crecimiento en un año (5%), y un crecimiento pronunciado de 18 puntos porcentuales en el año 2009, que luego están seguidas de una fuerte caída casi en el mismo nivel que creció el año precedente (-15%) que puede atribuirse a que dicho año fueron implementadas medidas arancelarias en el sector automotriz que causaron un gran impacto en la economía de dicho sector, como se explicó en el Capítulo I. Dicho impacto continuó hasta el año 2011 donde la empresa pudo recuperarse de la recesión pero su balance final arroja una variación de ventas de -7%

⁶⁷ Ruth Severino, Contador General de la empresa Rectifreno Bolaños

con respecto a 2010. Para el año 2012 se vuelve a la senda de crecimiento arrojando una variación incremental aunque de apenas un punto porcentual, situando el valor absoluto del rubro ventas casi en los mismos niveles del año 2007.

5.3.1.2 Proyección de Crecimiento en Ventas

CUADRO No. 28

DESGLOSE DE VENTAS

Desglose de Ventas			
AÑO	Ingresos por Servicios de Taller y repuestos utilizados (\$)	Ingreso por Ventas de repuestos al Detal (\$)	TOTAL VENTAS
2012	22.736,28	130.784,90	153.521,18

Fuente: Estados de resultados de años anteriores⁶⁸

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Para la proyección de ventas, el presente estudio tomará como referencia los datos correspondientes a las ventas obtenidas por la empresa Rectifreno Bolaños en el año 2012, tal como se muestra en el cuadro anterior, en donde los ingresos correspondientes a la sección de ventas por Servicios de Taller, es la suma tanto del servicio por horas de trabajo del taller de mecánica automotriz más el rubro de partes y piezas de recambio aportadas desde el almacén de la empresa que son necesarias para el perfecto desempeño del servicio en el taller.

⁶⁸ Ruth Severino, Contador General de la empresa Rectifreno Bolaños

Esencialmente, el presente planteamiento de propuesta de implementación de un modelo de servicio al cliente en el sector automotriz aplicado al caso de la empresa Rectifreno Bolaños, tiene tres ejes sobre los cuales se desarrolla: el primero es la Medición de la percepción del servicio mediante el Modelo SERVPERF, segundo, un plan de comunicación al cliente y capacitación al personal, y tercero: la implementación de la Auditoría de Servicio (Mystery Shopper), con lo cual se prevé procedente proyectar un crecimiento porcentual positivo de los ingresos del 8% el primer año siguiente a la inversión inicial, iniciando su análisis con respecto a las ventas totales obtenidas en el año 2012; para el siguiente año se plantea un incremento del 8 %, y 8 % para el tercer año de finalización de implementación del modelo planteado que es objeto del presente estudio, obteniendo de esta manera un crecimiento porcentual positivo acumulado por los tres años del 24%. Esto se presenta a continuación en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 29

**PROYECCIÓN DE VENTAS TOTALES COMO EFECTO DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE
MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA
RECTIFRENO BOLAÑOS**

Proyección de Ventas				
Año	Ingresos por Servicios de Taller y repuestos utilizados (\$)	Ingreso por Ventas de repuestos al Detal (\$)	Total Ventas Proyectadas	Incremento anual de Ventas (%)
0	26.866,33	126.654,85	\$ 153.521,18	
1	29.015,63	136.787,24	\$ 165.802,87	8%
2	31.336,88	147.730,22	\$ 178.084,57	8%
3	33.843,83	159.548,64	\$ 190.366,26	8%

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

CUADRO No. 30

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR NUEVOS CLIENTES

INGRESOS	
PROYECCIÓN DE NUEVOS CLIENTES	
Ingresos por ventas	
Ventas promedio por Mano de Obra en Taller especializado (\$)	\$ 22.736,28
(+) Ventas promedio por Mostrador (\$)	\$ 130.784,90
(=) Total Ingresos por Ventas año 2012	\$ 153.521,18
(/) # Clientes Anuales	13.655
(=) Precio unitario promedio de venta por cliente	\$ 11,24
Variación porcentual de Clientes atendidos con la implementación del modelo	8%
(=) Número de Nuevos Clientes Atendidos	1092
(*) Precio unitario promedio de venta por cliente	\$ 11,24
(=) Total de Ingresos por Nuevos Clientes	\$ 12.281,69

PROYECCION DE INGRESOS POR NUEVOS CLIENTES				
AÑOS	O (Inversión)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por Nuevos Clientes	-	\$ 12.281,69	\$ 24.563,39	\$ 36.845,08
Variación porcentual de Ingresos por nuevos clientes	0%	8%	8%	8%
Total Ingresos por Nuevos Clientes	-	\$ 12.281,69	\$ 24.563,39	\$ 36.845,08

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Para la proyección de Ingresos, el presente estudio inicia con los datos de Ventas totales que la empresa obtuvo en el año 2012, de donde se

consigue el rubro de Precio unitario promedio de venta por cliente, tras identificar el número de clientes anuales que tiene la empresa. Adicionalmente se aplica una estimación de variación porcentual del 8% al rubro de Clientes anuales para conocer el número de nuevos Clientes que se desea atender con la implementación de la propuesta, valor que al relacionarle de forma directa con el precio unitario de venta por cliente, obtenemos el Total de Ingresos por nuevos Clientes. Ingresos que empiezan a generarse a partir del Año 1, con un crecimiento estimado del 8% consecutivo durante los tres años de duración de la implementación de la propuesta. Obteniendo finalmente un crecimiento porcentual positivo acumulado del 24% por los tres años. Ingresos proyectados que guardan relación directa con la proyección de las Ventas anuales.

La interpretación de los valores obtenidos en el presente cuadro se encuentra expuesta en el Anexo 5.

5.3.2 Egresos

Con el objeto de que la empresa en estudio ofrezca un buen servicio al cliente, se ha propuesto la implementación de un Modelo que mida la calidad de Servicio que ofrece. De modo que para cumplir con los propósitos de este estudio se considerarán como egresos a todos los gastos que le generarán a la empresa Rectifreno Bolaños la implementación de la propuesta del Modelo de Medición de Servicio al cliente y cada una de las actividades por realizar como medidas de control para su implementación (Gastos de Comercialización o Ventas).

Para el Año cero, se considera únicamente el valor presupuestado inicial del Modelo de Medición del Servicio al Cliente, que se invertiría en ese año y de igual manera la asignación será para los próximos tres años.

CUADRO No. 31

GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS

GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE					
AÑOS		0 Inversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PROYECCION DE EGRESOS POR IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO					
5.2.1.1 - 5.2.1.3 Implementación de la Propuesta	Asesoramiento a la empresa	80,00	-	-	-
	Planteamiento de resultados y medidas de	120,00	-	-	-
	Valoración e implementación del modelo propuesto SERVPERF y metricas adicionales	4.350,00	-	-	-
	Retroalimentación del Modelo	-	-	800,00	800,00
5.2.1.4 Plan de capacitación y valoración de resultados	Capacitación del Personal	200,00	150,00	150,00	150,00
5.2.1.5 Plan de auditoría del Servicio (cliente Fantasma)	Auditoría del Servicio	-	600,00	-	-
	Retroalimentación de la Auditoría de Servicio	-	-	200,00	200,00
5.2.1.6 Plan de Comunicación al Cliente	Elaboración de rótulos	60,00	-	-	-
	Adquisición Rollup	130,00	260,00	260,00	260,00
	Cupones de	60,00	120,00	120,00	120,00
	Creación página WEB	500,00	500,00	-	-
Total Egresos por Implementación del Proyecto		5.500,00	1.630,00	1.530,00	1.530,00

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños
Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Las actividades que incurren en la implementación del Modelo de Medición del Servicio al cliente anteriormente propuesto en el Cuadro No. 23, han sido proyectadas a tres años (Cuadro No. 31) con el propósito que durante ese tiempo se lleven a cabo. Por lo tanto la asignación anual de este rubro en los estados de resultados de la empresa deberá figurar de forma variable. De igual manera dependen de forma directa de un cronograma de tiempos establecidos para su correcta aplicación.

5.3.3 Previsión de Fondos de la Propuesta

De los resultados obtenidos tras la implementación de un modelo de Medición del Servicio al cliente, pueden ir surgiendo la necesidad de aplicar cambios y mejoras para la empresa como: mejoramiento de la imagen corporativa, cambios y reformas de espacios, implementación de salas de espera, adquisición de maquinaria y equipos, cursos de capacitación y especialización del personal, etc. Los cuales se podrán ir anexando al estudio financiero propuesto, siendo estos una continuidad de inversiones futuras para ofrecer un mejor servicio. Sin embargo, es importante conocer que tan rentable es para la empresa invertir en la implementación del Modelo de Medición de Servicio, que para motivos del estudio económico financiero se presentará como una inversión al valor total del presupuesto planteado el mismo que es de USD. 10.190 dólares que corresponden a los gastos totales que le generarían a la empresa la implementación del modelo de medición del servicio. Valor que será invertido en el transcurso de tres años, que es el tiempo que dura el

proyecto. Ya que cada año tiene una asignación anual diferente que forman parte del total de la inversión de la propuesta.

A continuación se procederá a realizar una previsión de los ingresos y gastos proyectados a tres años.

5.3.3.1 Elaboración de la Previsión de Fondos (Ingresos y Egresos Anuales) de la propuesta.

La Previsión de Fondos que se presenta en forma anual representa a una proyección de retribuciones obtenidas tras la implementación de la propuesta.

CUADRO No. 32**FLUJO DE PREVISIÓN DE FONDOS**

PREVISIÓN PROYECTADA DE FONDOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MODELO DE MEDICION DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS					
AÑOS		0 (Inversión)	1	2	3
BENEFICIOS					
Ingresos por Nuevos Clientes			12.281,69	24.563,39	36.845,08
TOTAL BENEFICIOS		-	12.281,69	24.563,39	36.845,08
INVERSION					
5.2.1.1-5.2.1.3 Implementación de la Propuesta	Asesoramiento a la empresa	80,00	-	-	-
	Planteamiento de resultados y medidas de solución	120,00	-	-	-
	Valoración e implementación del modelo propuesto SERVPERF y métricas adicionales	4.350,00	-	-	-
	Retroalimentación del Modelo SERVPERF	-	-	800,00	800,00
5.2.1.4 Plan de capacitación y valoración de resultados	Capacitación del Personal	200,00	150,00	150,00	150,00
5.2.1.5 Plan de auditoría del Servicio (Mystery Shopper)	Auditoría del Servicio	-	600,00	-	-
	Retroalimentación de la Auditoría de Servicio	-	-	200,00	200,00
5.2.1.6 Plan de Comunicación al Cliente	Elaboración de rótulos	60,00	-	-	-
	Adquisición Rollup	130,00	260,00	260,00	260,00
	Cupones de Descuento	60,00	120,00	120,00	120,00
	Creación página WEB	500,00	500,00	-	-
TOTAL INVERSION		5.500,00	1.630,00	1.530,00	1.530,00
FLUJO NETO		- 5.500,00	10.651,69	23.033,39	35.315,08

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Como se observa en el Cuadro No. 32, el Flujo de Previsión de Fondos es positivo durante los tres años proyectados, lo cual indica que aún implementando el Modelo de Medición de Servicio para la empresa en estudio, se obtendrá ingresos favorables en relación con los nuevos

clientes que se pueden atender durante ese período de tiempo. Por lo tanto existe una gran probabilidad de éxito en su aplicación.

5.3.4 Evaluación Financiera (Cálculos del TIR Y VAN)

Es importante determinar qué tan rentable es para la empresa Rectifreno Bolaños implementar el Modelo de Medición al Cliente. Por lo tanto es necesario considerar el valor del dinero en el tiempo. Esto se lo puede conocer al efectuar los cálculos a través de los siguientes índices financieros:

(VAN) Valor Actual Neto

(TIR) Tasa Interna de Retorno

5.3.4.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La (TIR) es el tipo de interés efectivo de una operación, y se define como el tipo de interés que hace que una serie de flujos (en diferentes momentos del tiempo) tanto positivos como negativos, hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea cero.⁶⁹

Para el cálculo del TIR, se necesita los valores obtenidos de la Previsión Proyectada de Fondos. El flujo de fondos previsto para el Año 0 corresponde al valor inicial de la inversión que le cuesta a la empresa Rectifreno Bolaños implementar la propuesta. Valor que figura con

⁶⁹<http://hojas-de-calculo-en-excel.blogspot.com/2009/05/calcular-la-tir-y-el-van.html>

signo negativo porque representa una salida de efectivo para la empresa. Adicionalmente le acompañan los flujos monetarios obtenidos en los tres años proyectados.

- **Flujos Monetarios**

CUADRO No. 33

FLUJOS MONETARIOS	
AÑO	RENDIMIENTO
0	- 5.500,00
1	10.651,69
2	23.033,39
3	35.315,08

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Adicionalmente para el cálculo del (TIR) se necesita la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) comúnmente conocida como Tasa de Descuento, la cual se obtiene de la Tasa de Interés Pasiva estipulada por el Banco Central del Ecuador ⁷⁰ y el Riesgo País (valor determinante para realizar inversiones).

- **Tasa de Interés Pasiva**

En el siguiente cuadro se exponen las tasas de interés con las que se deben manejar las inversiones, las cuales dependen de los plazos de duración de la inversión.

⁷⁰ Organismo del Estado Ecuatoriano que regula las tasas de interés con las que se deben manejar las inversiones en el Ecuador.

CUADRO No. 34

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador⁷¹

La tasa referencial que corresponde al plazo mayor de 361 días presenta un (5.35% anual), valor que se utilizará para el cálculo de la Tasa de Descuento de la inversión propuesta.

- Riesgo País**

En el siguiente cuadro se detallan los valores de Riesgo País y su transformación en porcentajes.

CUADRO No. 35**RIESGO PAÍS**

RIESGO PAÍS		
FECHA	VALOR	%
Marzo-24-2013	698	6,98
Marzo-23-2013	698	6,98
Marzo-22-2013	698	6,98
Marzo-21-2013	698	6,98
Marzo-20-2013	699	6,99
Marzo-19-2013	700	7,00
Marzo-18-2013	699	6,99
Marzo-17-2013	698	6,98
Marzo-16-2013	698	6,98
Marzo-15-2013	698	6,98
Marzo-14-2013	697	6,97
Marzo-13-2013	697	6,97
Marzo-12-2013	699	6,99
Marzo-11-2013	699	6,99
Marzo-10-2013	699	6,99
Marzo-09-2013	699	6,99
Marzo-08-2013	699	6,99
Marzo-07-2013	700	7,00

Fuente: Banco Central del Ecuador⁷²

⁷¹Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Index.htm>

La tasa de Riesgo País a utilizar será de (6.98%) que al sumarla con la Tasa Pasiva Referencial que es del (5.35% anual), nos da una **Tasa de Descuento de 12.33%** .

CUADRO No. 36

TASA DE DESCUENTO

TMAR = % Riesgo País + Tasa Pasiva

Tasa Pasiva	5,35%
Riesgo País	6,98%
TASA DE DESCUENTO	12,33%

Fuente: Banco Central del Ecuador

5.3.4.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto al ser un criterio financiero que se utiliza para analizar proyectos de inversión, es calculado mediante la aplicación una tasa de descuento de los flujos de caja, sean estos positivos como las salidas de capital en la que se incluye la inversión inicial que se esperan recibir en el futuro. Es decir, es la cantidad de dinero que se requiere invertir en la actualidad para que con el interés obtenido de la tasa de descuento, se obtiene los flujos de caja previstos.

Con la información obtenida anteriormente se procedió a calcular el VAN y el TIR

⁷² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

CUADRO No. 37**CALCULO DEL VAN Y TIR**

VAN	\$ 41.976,80
TIR	260%

Fuente: Investigación realizada para Rectifreno Bolaños

Elaborado por: Maribel Bolaños V.

Al determinar el Valor actual de los flujos de Ingresos que se esperan en el transcurso de la inversión, en donde se incluye la inversión inicial de (USD. - \$10.190 dólares) en el Año 0 y todos los flujos representados como salidas de capital, adicionalmente con una tasa de descuento de 12.33%, se recomienda invertir en la propuesta ya que por los tres años de la implementación de la propuesta se obtiene un VAN positivo de (USD. \$ 41.976,80 dólares), lo cual significa que la inversión debe aceptarse ya que la propuesta de implementar un Modelo de Medición del Servicio al Cliente es rentable para la empresa Rectifreno Bolaños ya que generaría ingresos de USD. \$ 41.976.80 dólares por nuevos clientes atendidos. De donde se concluye que el aumento del Flujo de Ingresos por llevar a cabo esta consultoría, analizados desde el punto de vista del rendimiento significa que bajo el supuesto argumentado de que el efecto de la implementación de la presente propuesta del Modelo de Medición del Servicio al Cliente en el sector automotriz aplicado a la empresa Rectifreno Bolaños, con una inversión de USD. \$10.190 dólares, en tres años se obtendrá un TIR de 260%.

En donde la empresa tiene dos opciones:

Primero: no llevar a cabo la implementación de la actual propuesta con lo cual, si las condiciones en las que se ha ido desarrollando la empresa durante los últimos años se mantienen, continuará una tendencia histórica de crecimiento moderado, o quizá menor.

Segundo: si se decide continuar por la opción válida de implementación de la Propuesta de un Modelo de Medición de Servicio al Cliente aplicado a una empresa del sector automotriz. Caso: Rectifreno Bolaños, el resultado planteado a nivel de Flujo de Ingresos se traduce en una magnífica TIR de 260%, considerando una tasa de descuento del 12,33%. TIR, que al considerarse relativamente muy alto, en comparación con la tasa de descuento, indica que la inversión permitirá la recuperación de todos los gastos y el capital invertido en la propuesta lo cual generaría a la empresa grandes beneficios tanto económicos como de crecimiento interno y personal para con sus colaboradores. Y por tanto se concluye que la aplicación de la propuesta es completamente viable.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado para la empresa Rectifreno Bolaños, permite el desarrollo de las siguientes conclusiones.

Entorno País

- Según el análisis del Sector Automotriz, la empresa Rectifreno Bolaños desarrolla sus actividades comerciales en una economía de constante crecimiento, a pesar de las últimas reformas arancelarias que han afectado al sector.
- Hay que reconocer que la sociedad ecuatoriana está construida en base a inequidades generadas por el poder, concentración de recursos, redistribución de la riqueza e incluso de oportunidades.
- Lo ideal sería construir una sociedad en donde la vivienda al igual que la salud y educación se des mercantilicen y se direccionen hacia el bien común de las personas, propuesta que lamentablemente en nuestro país no se lo ha podido implementar por cuanto no es un país industrializado que genere réditos significativos de sus propios recursos.

- Como es en el caso de los países del primer mundo.
- Es importante reconocer que en el sistema social democrático de la economía de España, los sectores de la salud, vivienda y educación a pesar de desarrollarse en un mercado de oferta y demanda, es el estado quien protege los intereses de la sociedad
- Proporcionando subvenciones a estos sectores.
- Son modelos que se viene intentando poner en marcha en el Ecuador, sin embargo las condiciones actuales del país todavía no permiten en su totalidad la implementación de estas políticas, a pesar de las arduas confrontaciones que tiene el gobierno del Ec. Rafael Correa con los grandes empresarios y banqueros que manejan a su antojo la economía del país.

Marco Teórico

- Durante el estudio de servicio, aparecieron definiciones asociadas con el Valor añadido que se da a un producto. Una de estas cataloga al Valor Añadido como un estatus social que refuerza al producto lo cual ha provocado que los clientes caigan en lo que comúnmente se lo conoce como un mercado de consumo que implica desajustes económicos en la economía social. Por tal motivo, me limito a comentar, de cómo las personas entran en una economía de régimen capitalista ya que llegan al punto de dar un valor económico sobrevalorado a las cosas, que puede representar una garantía económica que mantiene la diferencia en el mercado proporcionándole al cliente un status, que a la vez le induce al consumismo y a la creación de una disociación de la finalidad absoluta para la que fue creado el producto o servicio.

- La aplicación de estrategias de comercialización implementadas por las grandes corporaciones, se enfoca únicamente en un solo fin “*Consumo*”, que en la mayoría de las veces representa un consumo de necesidades generadas, es así como se debe visualizar detenidamente el real contexto en el cual se desarrolla la actividad de servir.
- La empresa debe utilizar las oportunidades que se presentan en su negocio como una herramienta para disminuir sus debilidades, haciendo uso de las fortalezas que posee y debilitando las amenazas con la implementación de un Modelo de Servicio al Cliente tomado como una ventaja competitiva.

Propuesta Modelo De Medición SERVPERF

- La teoría indica que la escala de medición SERVPERF es un buen instrumento para medir la calidad del servicio a través de las percepciones en distintas categorías de empresas de servicio.
- Evaluar la calidad del Servicio percibida por los clientes de la empresa Rectifreno Bolaños, es un importante indicador en pro de obtener la excelencia como empresa a través de la mejora continua en los servicios ofrecidos, por medio de la implementación de un Modelo de Medición de Servicio al Cliente desarrollado por la metodología SERVPERF, que de acuerdo al análisis financiero presentado de la propuesta, se determinó que el modelo es atractivo para mejorar la calidad del servicio con el fin de fidelizar y captar nuevos clientes para la empresa.
- Con la implementación de la propuesta del Modelo de Medición de Servicio al cliente, la empresa Rectifreno Bolaños estará en la capacidad de orientar a su

organización en la determinación de los servicios que sus clientes requieren y el cumplimiento de sus expectativas.

- Las dimensiones de la calidad aplicadas en este modelo realizan un estudio a profundidad de cada una de las áreas que tienen contacto directo con los clientes, las cuales deben evaluarse, estableciendo finalmente a cuál de las dos áreas de servicio se deben dirigir los esfuerzos de cambio para mejorar la calidad del servicio.
- Se recomienda establecer un programa de monitoreo del modelo propuesto para evidenciar la continuidad de la aplicación de los cambios y políticas establecidas que deben llevarse a cabo tras su implementación.
- La información financiera proporcionada por la empresa para el desarrollo del presente estudio, refleja un crecimiento mínimo constante que puede ser mejorado en los próximos años, con la implementación de estrategias de mejoramiento. Sin embargo el Modelo de Medición propuesto, representa una inversión mínima comparada con los tres años que lleva ser implementado.
- El valor Actual Neto al tener un valor positivo, indica que la implementación del Modelo de Medición de Servicio al Cliente es factible, por tanto su implementación es favorable para la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa Rectifreno Bolaños se afilie a gremios del sector Automotriz, que le mantendrán informado sobre el desarrollo del sector que a la vez le permitirá proyectar sus planes de crecimiento como institución y ser

competitivos en el servicio y en las estrategias de negocio para mantener su permanencia en el mercado.

- Se recomienda que la empresa tome en cuenta la innovación del espacio físico donde ofrece sus servicios.
- Se recomienda que la empresa invierta en el crecimiento profesional de cada uno de sus colaboradores. Incentivo de carácter profesional que debe ser valorado en función del desempeño de sus empleados y que a la vez debe ser manejada bajo un compromiso de permanencia por quienes auspician su capacitación y quienes son beneficiados de la misma.
- Es recomendable mantener en la empresa de forma permanente un modelo que mida y monitoree periódicamente la calidad del servicio que ofrece la empresa, con la finalidad de afianzar en la mente del consumidor y de cada uno de los empleados de la empresa, los protocolos de servicio que se propone sean implementados.
- Se recomienda la implementación de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Rectifreno Bolaños le permita organizarse como institución y en el que se apliquen políticas de motivación e incentivos para los colaboradores de la empresa, las cuales se deben ser valoradas por el desempeño.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. DICCIONARIO DE MARKETING, 1999, Cultural S.A, Pág. 54
2. JAQUEZ HOROVITZ. (1999). *La Calidad del Servicio a la Conquista dl Cliente*. Madrid: Mc Graw Hill.
3. KOTLER P., AMSTRONG G, (1996) *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, Octava Edición
4. KOTLER P., BLOOM P Y THOMAS L. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*, Barcelona España: Prentice Hall, 2da. Edición.
5. KOTLER P., KELLER K, (2009). *Dirección de Marketing*. Madrid - España: Prentice Hall, 12.a Edición
6. L. W. STERN, A. L. ANSARY, A. T. COUGHLAN, I. CRUZ. (1999). *Canales de Comercialización*. Prentice –Hall.
7. STANTON W., FRUTELL CH, (1990). *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Mc Graw Hill, Octava Edición.

Revistas

8. E. J. DUQUE, (2005), “*Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*”, Colombia, Innovar, p.11,64,71,72
9. MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLITICA ECONOMICA., (2012). “**Cinco años de política económica para el buen vivir**”. *Ecuador Económico*. Volumen 5, p. 14.
10. MONTAÑA J., (2002). “**Evaluación de la calidad de los servicios públicos domiciliarios**”. Revista colombiana de Marketing. Volumen 5, p. 50
11. R., PEREZ., (2006). “*Calidad Total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*”. España: Ideas propias, Vigo. P. 26
12. UNIDAD DE ANALISIS ECONÓMICO., (2012). “**Ecuador y el mundo en 2012: Lo que se viene**”. EKOS negocios. Enero -2012 , P.23-24.

Internet

13. AITECO CONSULTORES, (2012), [<http://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-servqual/>], **Servperf: Una alternativa al Servqual para evaluar la Calidad de Servicio**.

14. ALVARO M. (2010). [<http://www.americasforum.com/content/ecuadors-correa-enact-hydrocarbons-reforms-monday>], **Ecuador's Correa to enact Hydrocarbons Reforms on**
15. ASAMBLEA NACIONAL. (2008). [<http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/constituciones/2008.pdf>], **Constitución Política del Ecuador 2008.**
16. ASAMBLEA NACIONAL. (2012). [<http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/constitucion-de-la-republica-del-ecuador/la-educacion-y-el-buen-vivir/>], **La Educación y el Buen Vivir.**
17. AEADE. (2008). [<http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2008.pdf>], **Anuario 2008.**
18. AEADE. (2009), [<http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2009.pdf>], **Anuario 2009.**
19. AEADE. (2010), [<http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2010.pdf>], **Anuario 2010.**
20. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,
[<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInterés/Indice.htm>], **Tasas de Interés**
21. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,
[http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais], **Riesgo País.**
- 22.
23. BETANCOURT A., MAYO A., (2010).[<http://www.eumed.net/ce/2010a/bama.htm>], **La evaluación de la calidad de servicio"**
24. CASTILLO, E. (2005), [<http://www.gestiopolis.com/marketing/servqual-medicion-calidad-servicio.pdf>], **Escala multidimensional Servqual.**
25. BCE, (2012). [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>], **Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural.**
26. BLOGSPOT, [<http://javiermegias.com/blog/2010/04/experiencia-de-cliente-cuando-la-satisfaccion-no-es-suficiente/>], **Experiencia del Cliente cuando la Satisfacción no es Suficiente. Estrategia, Startups y Modelos de negocios.**
27. BLOGSPOT, [<http://hojas-de-calculo-en-excel.blogspot.com/2009/05/calcular-la-tir-y-el-van.html>], **Cálculos del TIR y VAN en Excel.**
28. Enciclopedia WIKIPEDIA (2006),
[http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Gesti.C3.B3n_de_la_calidad_en_los_servicios], **La Calidad.**
29. Grupo KAIZEN, (09-2005), **Cliente Interno,**
(<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>)
30. J., E. PEREIRA (11-2006). **Midiendo la Satisfacción del cliente.**
(<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>)
31. J.HERNÁNDEZ. (2011). [<http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>], **Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.**
32. O. CORBELLI, (2011). [<http://www.youtube.com/watch,elciclodevidatienunamano>], **El Ciclo de vida TI en una mano**
33. PROECUADOR.(2011),[<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eesvos4hh9kJ:www.proecuador.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id%3D692+comercializacion+de+repuestos+automotrices+en+ecuador+2012>], **Análisis Sectorial Automotriz y Autopartes.**

34. RUIZ OLALLA, C. (2001), [<http://.5campus.com/leccion/calidadserv>] “***Gestión de la calidad del servicio***”.
35. UNIDAD ANALISIS ECONOMICO (2011).
<http://ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/6.pdf>^l, ***Un mercado dinámico y proactivo.***
36. VELASQUEZ, D. (2011).
[http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/documentos/mayo-07-de-2012-pdf/Informe-Tecnico-Medicion-Satisfaccion-Usuarios-Dic-2011.pdf], **Medición de la satisfacción del usuario de la Universidad del Valle Informe técnico.**

Periódicos

37. EL COMERCIO. ARAUJO A., (2011). **El dragón asiático se convirtió en el principal acreedor de Ecuador.**
38. EL DIARIO. DELGADO E., (2011). **Presupuesto, salud, educación y alimentos.**
39. EL HOY., (2012). **El Ecuador tiene menos pobres, según el INEC.**
40. EL UNIVERSO. (2010). **Ecuador logra el mejor precio del año con petróleo.**

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENTREVISTA EXPLORATORIA A EXPERTOS

La calidad del servicio percibida como criterio de selección de un modelo de Medición del servicio para una empresa del sector automotriz caso: Rectifreno Bolaños.

Dirigido a: El presente cuestionario será dirigido al dueño de la empresa, para que pueda evaluar los servicios ofrecidos por su empresa.

Objetivo: Conocer la opinión del dueño de la empresa en el área de gestión del servicio, por medio de las siguientes preguntas, con la finalidad de develar las variables a analizar e identificar por medio de las cinco dimensiones de la calidad del servicio cuál de ellas son las más vulnerables y las que causan mayor insatisfacción a sus clientes. Variables que serán valoradas por la metodología SERVPERF, al formar parte de la estructuración de las preguntas o ítems del cuestionario que lo componen.

“Sugerencia de Cuestionario de Entrevista destinada al dueño de la empresa RB.

Para la extracción de las Variables de la Calidad del Servicio

1. ¿Conoce usted las expectativas y preferencias de clientes externos?
2. ¿Qué percepción tiene usted de la calidad de servicio que su empresa ofrece a los clientes?
3. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de calidad del servicio que atienda los requerimientos de sus clientes?
4. ¿Cree usted que el servicio ofrecido por su empresa cumple con las expectativas de sus clientes?
5. ¿Opina usted del actual mecanismo de servicio que usa la empresa para la recepción de vehículos en el taller de mecánica?
6. ¿El personal de la empresa se encuentra capacitado con conocimientos en su área y de servicio para atender las necesidades e inquietudes de sus clientes?
7. ¿Las instalaciones del establecimiento brindan seguridad y comodidad a sus clientes?
8. ¿Cree usted que con la tecnología que actualmente dispone es suficiente para atender oportunamente las necesidades de sus clientes?
9. ¿Qué está haciendo usted para conservar sus clientes actuales y atraer nuevos?
10. ¿Qué característica le hace a su empresa que se diferencie de la competencia?
11. ¿Actualmente se realiza un servicio de post-venta que consolide la fidelidad de los clientes con la empresa por la confianza depositada?
12. ¿Considera usted que el personal de su empresa se encuentra motivado con las actividades que realiza?
13. ¿Cree usted que la empresa cumple con los horarios establecidos para la entrega de los vehículos a sus clientes)?
14. ¿Considera usted que su empresa debe implementar un modelo de servicio al cliente?
15. ¿Considera usted adecuada la distribución de los espacios en las áreas de taller, aparcamiento, oficinas, bodega, mostrador, estanterías, servicios higiénicos?

16. ¿Cómo califica usted el procedimiento de compras y stock de inventario de existencias de la mercadería en bodega?
17. ¿Considera importante la inversión de promocionar los servicios que ofrece su empresa a través de medios de comunicación que estén al alcance de sus clientes?
18. ¿Hay algo adicional que usted considera importante y que no ha sido mencionado hasta el momento?

NOTA: Las grabaciones de las entrevistas se adjuntarán al informe final.

ANEXO No. 2

Dirigido a: El presente cuestionario será dirigido a los expertos del sector, para que puedan evaluar los servicios que ofrece la empresa Rectifreno Bolaños. (RB)

Objetivo: Conocer la opinión de los expertos en el área de gestión del servicio, por medio de las siguientes preguntas, con la finalidad de develar las variables a analizar e identificar por medio de las cinco dimensiones de la calidad del servicio cuál de ellas son las más vulnerables y las que causan mayor insatisfacción a sus clientes. Variables que serán valoradas por la metodología SERVPERF, al formar parte de la estructuración de las preguntas o ítems del cuestionario que lo componen.

“SUGERENCIA DE CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DESTINADA A LOS EXPERTOS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, ENFOCADOS EN UNA EMPRESA EN PARTICULAR (RECTIFRENO BOLAÑOS).

SU FINALIDAD ES PARA LA EXTRACCIÓN DE LAS VARIABLES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

1. ¿Como experto del sector, cuáles cree usted que deben ser las expectativas y preferencias que tienen los clientes externos de la empresa RB?
2. ¿Qué percepción tiene usted de la calidad de servicio que la empresa RB a sus clientes?
3. ¿Cree usted que la empresa RB debe contar con un sistema de control de calidad del servicio que atienda los requerimientos de sus clientes?
4. ¿Cree usted que el servicio que ofrece la empresa RB cumple con las expectativas de sus clientes?

5. ¿Qué opina usted del actual mecanismo de servicio que usa la empresa RB. para la recepción de vehículos en el taller de mecánica?
6. ¿El personal de la empresa RB. se encuentra capacitado con conocimientos en su área y de servicio para atender las necesidades e inquietudes de sus clientes?
7. ¿Las instalaciones del establecimiento de RB. brindan seguridad y comodidad a sus clientes?
8. ¿Cree usted que con la tecnología que actualmente dispone la empresa RB. es suficiente para atender oportunamente las necesidades de sus clientes?
9. ¿Qué está haciendo la empresa RB. para conservar sus clientes actuales y atraer nuevos?
10. ¿Qué característica le hace a la empresa RB. que se diferencie de la competencia?
11. ¿Actualmente la empresa RB. realiza un servicio de post-venta que consolide la fidelidad de los clientes con la empresa por la confianza depositada?
12. ¿Cree usted que la empresa RB. cumple con los horarios establecidos para la entrega de los vehículos a sus clientes)?
13. ¿Considera usted que la empresa RB. debe implementar un modelo de servicio al cliente?
14. ¿Considera usted adecuada la distribución de los espacios en las áreas de taller, aparcamiento, oficinas, bodega, mostrador, estanterías, servicios higiénicos?
15. ¿Considera importante la inversión de promocionar los servicios que ofrece su empresa RB. a través de medios de comunicación que estén al alcance de sus clientes?
16. ¿Hay algo adicional que usted considera importante y que no ha sido mencionado hasta el momento?

NOTA: Las grabaciones de las entrevistas se adjuntarán al informe final.

ANEXO No. 3**“SUGERENCIA DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN LA
PREPONDERANCIA DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO*****Instrucciones:***

Estimado cliente, a continuación se listan cinco características de las empresas que ofrecen servicios. Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas características si usted está evaluando a una organización excelente.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100

De antemano agradecemos su colaboración. RB.

CUADRO No. 38

**CUESTIONARIO SOBRE LA PREPONDERANCIA DE LAS DIMENSIONES DE
LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Características		Puntaje
1	La apariencia de las instalaciones , equipo, personal y materiales de comunicación	
2	La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente	
3	La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio	
4	El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza	
5	El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes.	
		100 Puntos

Fuente: Escala Multidimensional Servqual

Elaborado por: Eduardo Castillo Morales.”⁷³

⁷³ CASTILLO, E. (2005), [http://www.gestiopolis.com/marketing/servqual-medicion-calidad-servicio.pdf], **Escala multidimensional Servqual.**

ANEXO No. 4**SUGERENCIA DE CUESTIONARIO PAR LA EVALUACIÓN DE LAS PERCEPCIONES SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS****Instrucciones**

Piense en cómo hace la empresa en estudio (RB) cuando se trata de brindar servicios al cliente e indique cuál es su percepción en cada pregunta del cuestionario.

Por favor, califique a la empresa con el grado que usted piensa que esta tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados.

Si usted cree que la característica es Muy insatisfecha, encierre en el número 1. Si cree que la característica es Muy satisfecha por la organización en estudio, encierre el número 5.

Las claves de respuesta con las que deben ser contestadas las preguntas:

1	(Muy insatisfecho)
2	(Insatisfecho)
3	(Indiferente)
4	(Satisfecho)
5	(Muy satisfecho)

Es importante que conozca que no existen respuestas correctas ni incorrectas, nuestro interés es obtener un número que refleje lo que usted piensa respecto al servicio que ofrece la empresa Rectifreno Bolaños.

Preguntas para uso interno de la empresa

Lugar de Compra: Mostrador ____ Mecánica ____

Género: H ____ M ____ **Edad:** ____

Estado Civil: Soltero ____ Casado ____ Viudo ____ Unión libre ____

Nivel de estudios: Primaria ____ Secundaria ____ Superior ____

Situación Laboral:

Trabajador ____

Desempleado ____

Autónomo ____

Profesional independiente ____

Ama de casa ____

Estudiante ____

Jubilado ____

Viene en nombre de una empresa ____

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN							
Reconocimiento sobre las Percepciones de la Calidad de Servicio en la empresa Rectifreno Bolaños							
			1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	1	La empresa RB cuenta con equipos de apariencia moderna					
	2	Las instalaciones de la empresa RB son visualmente atractivas y modernas					
	3	La presentación física de los empleados de la empresa RB es limpia y agradable					
	4	Los materiales asociados con el servicio (como folletos, estados de cuenta, facturas o catálogos) de la empresa RB son visualmente atractivos.					
	5	La empresa RB ofrece facilidad de acceso al servicio (horarios de atención, cercanía de la empresa, aparcamientos, etc.) para sus clientes.					
Fiabilidad	1	Cuando la empresa RB promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple					
	2	Cuando usted tiene un problema, la empresa RB muestra gran interés por solucionarlo					
	3	La empresa RB realiza bien su servicio a la primera vez.					
	4	La empresa RB concluye sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.					
	5	La empresa RB le mantiene informado sobre las actividades o trabajos que le van a realizar a su vehículo.					
Capacidad de Respuesta	1	Los empleados de la empresa RB le comunican a usted cuando concluirá la realización del servicio					
	2	Los empleados de la empresa RB le ofrecen un servicio rápido.					
	3	Los empleados de la empresa RB siempre se muestran dispuestos a ayudarle.					
	4	Si a usted se le presenta un problema con su vehículo o requiere de asesoramiento, el personal de la empresa está dispuesto a atender sus inquietudes.					
Seguridad	1	El comportamiento de los empleados de la empresa RB le transmite confianza					
	2	Se siente seguro de realizar transacciones con la empresa RB					
	3	Los empleados de la empresa RB le tratan siempre con cortesía y amabilidad					
	4	Los empleados de la empresa RB cuentan con los conocimientos necesarios para resolver y responder sus inquietudes					

Empatía	1	La empresa RB le ofrece a usted como cliente, una atención individualizada					
	2	La empresa RB cuenta con empleados capacitados para ofrecerle una atención personalizada.					
	3	La empresa RB se preocupa por cuidar los intereses de sus clientes					
	4	Los empleados de la empresa RB entienden cuáles son sus necesidades específicas al momento de adquirir el servicio.					

Fuente: Escala Multidimensional SERVQUAL

Elaborado por: Maribel Bolaños.

- ¿Cómo calificaría el servicio general de la empresa RB? En una escala del 1-5: marque con una X. (1)Muy mala, (2) Mala, (3) Indiferente, (4)Buena, (5) Muy Buena

1	2	3	4	5

- ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa RB?

- ¿Qué es lo que menos le gusta de la empresa RB?

- ¿Cómo puede mejorar la empresa RB para ofrecer un mejor servicio?

Le agradece por su colaboración.

RECTIFRENO BOLAÑOS

ANEXO NO. 5

CALCULO DE LA DEMANDA ACTUAL DE LA EMPRESA RECTIFRENO BOLAÑOS

nov-12							dic-12						
# Clientes	# autos	fecha	Servicio Profesional de Horas de Trabajo del Taller	Repuestos Taller	Repuestos Mostrador	TOTAL VENTAS	# Clientes	# autos	fecha	Serv. Taller	Repuestos Taller	Total Repuestos Mostrador	TOTAL
50	5	01/11/2012	25,00	8,50	450,27	483,77	52	2	01/12/2012	8,00	12,00	350,00	370,00
		01/11/2012	10,00	34,00	-	44,00			01/12/2012	79,00	12,05	-	91,05
		01/11/2012	22,00	88,00	-	110,00			03/12/2012	8,00	22,00	520,50	550,50
		01/11/2012	10,00	-	-	10,00			03/12/2012	25,00	-	-	25,00
		01/11/2012	78,80	116,20	-	195,00			04/12/2012	36,00	-	450,00	486,00
52	1	05/11/2012	50,00	107,00	527,35	684,35	49	2	04/12/2012	12,00	-	-	12,00
53,00	2	06/11/2012	38,00	59,00	436,45	533,45	52	2	05/12/2012	10,00	-	512,50	522,50
		06/11/2012	80,00	60,20	-	140,20	05/12/2012		10,00	35,50	-	45,50	
52	2	07/11/2012	15,00	35,00	420,32	470,32	53	2	06/12/2012	8,00	-	573,00	581,00
		07/11/2012	35,00	30,00	599,00	664,00			06/12/2012	28,00	-	-	28,00
53	1	08/11/2012	25,00	25,00	350,00	400,00	49	5	08/12/2012	50,00	22,00	150,00	222,00
50	1	09/11/2012	15,00	-	425,00	440,00			08/12/2012	20,00	-	-	20,00
52	1	10/11/2012	22,00	23,80	373,00	418,80			08/12/2012	8,00	28,00	-	36,00
54	1	12/11/2012	12,00	45,00	580,23	637,23			08/12/2012	15,00	32,00	-	47,00
52	1	13/11/2012	13,00	27,35	620,00	660,35			08/12/2012	50,00	120,00	-	170,00
54	1	14/11/2012	8,00	49,50	580,00	637,50	50	5	10/12/2012	8,00	17,50	452,00	477,50
49	4	15/11/2012	8,00	68,00	532,31	608,31			10/12/2012	64,00	28,50	-	92,50
		15/11/2012	15,00	20,00	-	35,00			10/12/2012	15,00	-	-	15,00
		15/11/2012	16,00	15,50	-	31,50			10/12/2012	10,00	19,60	-	29,60
		15/11/2012	8,00	26,50	-	34,50			10/12/2012	8,00	23,50	-	31,50
45	5	17/11/2012	17,00	36,80	448,99	502,79	54	2	11/12/2012	20,00	19,20	438,00	477,20
		17/11/2012	8,00	-	-	8,00			11/12/2012	8,00	30,00	-	38,00
		17/11/2012	22,00	22,24	-	44,24	55	3	12/12/2012	10,00	-	590,00	600,00
		17/11/2012	15,00	21,00	-	36,00			12/12/2012	12,00	16,00	-	28,00
		17/11/2012	25,00	12,50	-	37,50			12/12/2012	13,00	18,00	-	31,00
51	4	19/11/2012	12,50	28,00	564,23	604,73	54	2	13/12/2012	8,00	-	512,00	520,00
		19/11/2012	8,00	5,50	-	13,50			13/12/2012	10,00	21,00	-	31,00
		19/11/2012	42,00	11,30	-	53,30	59	2	14/12/2012	8,00	17,50	505,30	530,80
		19/11/2012	25,00	12,50	-	37,50			14/12/2012	10,00	16,00	-	26,00
53	5	20/11/2012	80,00	15,00	420,32	515,32	56	2	15/12/2012	25,00	12,50	481,00	518,50
		20/11/2012	10,00	12,00	-	22,00			15/12/2012	10,00	20,00	-	30,00
		20/11/2012	8,00	21,00	-	29,00	53	1	17/12/2012	5,00	8,50	500,00	513,50
		20/11/2012	35,00	35,85	-	70,85	52	1	18/12/2012	120,00	65,00	535,60	720,60
		20/11/2012	55,00	22,00	-	77,00	48	2	19/12/2012	15,00	25,00	564,00	604,00
21/11/2012	10,00	27,50	632,20	669,70	19/12/2012	25,00			12,50	-	37,50		
49	4	21/11/2012	15,00	-	-	15,00	54	3	20/12/2012	8,00	2,90	485,00	495,90
		21/11/2012	42,50	18,00	-	60,50			20/12/2012	40,00	35,00	-	75,00
		21/11/2012	13,00	28,12	-	41,12			20/12/2012	10,00	6,50	-	16,50
		53	2	22/11/2012	30,00	12,50	620,00	662,50	50	2	21/12/2012	12,00	-
22/11/2012	20,00	26,00	-	46,00	21/12/2012	15,00	12,10	-			27,10		
49	6	24/11/2012	10,00	9,10	380,00	399,10	48	4	22/12/2012	15,00	21,00	302,40	338,40
		24/11/2012	25,00	12,50	-	37,50			22/12/2012	25,00	22,50	-	47,50
		24/11/2012	12,00	8,00	-	20,00			22/12/2012	49,00	35,00	-	84,00
		24/11/2012	26,50	10,00	-	36,50			22/12/2012	12,00	20,00	-	32,00
		24/11/2012	10,71	21,00	-	31,71	53	1	24/12/2012	15,00	48,50	490,50	554,00
		24/11/2012	12,00	22,00	-	34,00			26/12/2012	20,00	15,00	480,00	515,00
52	3	26/11/2012	26,00	12,56	632,31	670,87	51	4	26/12/2012	35,00	23,50	-	58,50
		26/11/2012	7,00	10,00	-	17,00			26/12/2012	20,00	-	-	20,00
		26/11/2012	6,00	-	-	6,00			26/12/2012	15,00	42,80	-	57,80
53	5	27/11/2012	5,00	18,00	542,36	565,36	52	3	27/12/2012	8,00	-	565,00	573,00
		27/11/2012	40,00	-	-	40,00			27/12/2012	15,00	10,00	-	25,00
		27/11/2012	8,00	28,00	-	36,00	53	2	27/12/2012	35,00	21,00	-	56,00
		27/11/2012	10,00	18,00	-	28,00			28/12/2012	15,00	40,00	574,11	629,11
		27/11/2012	25,00	-	-	25,00	55	2	28/12/2012	12,00	52,00	-	64,00
28/11/2012	45,00	30,00	540,00	615,00	29/12/2012	40,00			32,00	358,95	430,95		
49	4	28/11/2012	50,00	1,00	-	51,00	50	3	29/12/2012	18,00	15,00	-	33,00
		28/11/2012	20,00	8,00	-	28,00			31/12/2012	15,00	22,00	532,50	569,50
		28/11/2012	16,00	25,00	-	41,00			31/12/2012	12,00	28,00	-	40,00
		29/11/2012	15,00	35,00	420,00	470,00			31/12/2012	35,00	25,00	-	60,00
51	2	29/11/2012	8,00	22,00	-	30,00	1.253	59	1.267,00	1.183,65	11.472,36	13.923,01	
TOTAL	1076	60	1.376,01	1.496,52	11.094,34	13.966,87	TOTAL	semanal	9%	9%	82%	100%	
		10%	-	11%	-	79%			316,75	295,91	2.868,09	3.480,75	
		semanal	344,00	374,13	2.773,59	3.491,72							
Clientes Darios		51	2,86		#PROMEDIO DE CLIENTES AL DIA		Clientes Darios		52	1.224,00			
Clientes Atendidos		726,92			51,72		Clientes Atendidos		830,72				

Precio Unitario
Promedio Ventas
SERVICIO DE TALLER=

Vtas. Servicio Taller / No. de Autos

22,93

Precio Unitario
Promedio Ventas
SERVICIO DE TALLER=

PROMEDIO DE
CLIENTES AL MES 1.137,91

13032,96378

156395,57

#PROMEDIO DE
CLIENTES AL AÑO 13.654,93

PRECIO UNITARIO
PROMEDIO MES
NOVIEMBRE 12,29

PRECIO UNITARIO
PROMEDIO MES
DICIEMBRE 10,61

Precio Unitario
Promedio Ventas
SERVICIO DE
TALLER=

Vtas. Servicio Taller / No. de Autos

21,47

Precio Unitario
Promedio Vtas-
Repuestos Taller=

Vtas. Repuestos Servicio Taller
/ No. de Autos

24,94

Precio Unitario
Promedio Vtas-
Repuestos Taller=

PRECIO UNITARIO
PROMEDIO MENSUAL 11,45

PRECIO UNITARIO
PROMEDIO ANUAL 137,44

Precio Unitario
Promedio Vtas-
Repuestos
Taller=

Vtas. Repuestos Servicio Taller / No. de Autos

20,06

Precio Unitario
Promedio Vtas.
Repuestos Mostrador=

Vtas. Repuestos Mostrador /
No. de Clientes al mes

9,77

Precio Unitario
Promedio Vtas.
Repuestos Mostrador=

Precio Unitario
Promedio Vtas.
Repuestos
Mostrador=

Vtas. Repuestos Mostrador / No. de Clientes al mes

8,74

Precio Unitario
Promedio VENTAS
TOTALES =

(PUP Vtas Servicio Taller + PUP Vtas repuestos Servicio
Taller + PUP Vtas. Repuestos Mostrador)/3

19,21

Precio Unitario
Promedio VENTAS
TOTALES =

Precio Unitario
Promedio
VENTAS TOTALES
=
Precio Unitario
Promedio
VENTAS TOTALES
=
(PUP Vtas Servicio Taller + PUP Vtas repuestos Servicio Taller + PUP
Vtas. Repuestos Mostrador)/3

16,76

PRECIO
PROMEDIO
UNITARIO
MENSUAL DE DOS
MESES

17,99

PRECIO UNITARIO
PROMEDIO
ANUAL

215,84

215,845237